



**ALAN CHRISTIAN
SCHMITT**

**IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS DE
SUSTENTABILIDADE E ANÁLISE DOS SEUS
IMPACTOS NOS RESULTADOS EMPRESARIAIS: O
CASO BRASILEIRO**



**ALAN CHRISTIAN
SCHMITT**

**IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS DE
SUSTENTABILIDADE E ANÁLISE DOS SEUS
IMPACTOS NOS RESULTADOS EMPRESARIAIS: O
CASO BRASILEIRO**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Doutor José António de Vasconcelos Ferreira, Professor Associado do Departamento de de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro e sob a coorientação científica do Doutor Joaquim José Borges Gouveia, Professor Catedrático Aposentado do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho a meus filhos e netos que vão habitar o futuro.

o júri

presidente

Professor Doutor Jorge Ribeiro Frade
professor catedrático da Universidade de Aveiro

Professor Doutor José António de Vasconcelos Ferreira
professor associado da Universidade de Aveiro

Doutor Luís Manuel Borges Gouveia
professor catedrático da Universidade Fernando Pessoa

Doutor Fernando Manuel Pereira de Oliveira Carvalho
professor auxiliar da Universidade de Coimbra

Doutora Maria Henriqueta Dourado Eusébio Sampaio da Nóvoa
professora auxiliar da Universidade do Porto

Professora Doutora Ana Luísa Ferreira Andrade Ramos
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A compaixão dos outros seres sustenta nossa jornada pela vida, assim também este trabalho só foi possível graças à colaboração de diversas pessoas e instituições. E, mesmo correndo o risco de omitir algumas delas julgo necessário agradecer:

Ao Durva, meu pai e à Omi minha mãe que entre as inúmeras dificuldades de suas vidas orientaram meus passos iniciais e continuam servindo de farol nas minhas travessias, o meu mais profundo agradecimento.

Aos meus filhos Max, Brenda e Elisa mestres que me transformaram, impulsionaram e moldaram quem sou hoje.

Ao meu orientador Professor Doutor José António de Vasconcelos Ferreira e ao meu coorientador Professor Doutor Joaquim José Borges Gouveia que me conduziram nesta jornada, o meu agradecimento especial, pela dedicação e profissionalismo em identificar minhas competências bem como em apontar minhas limitações sempre de forma a me incentivar para a superação do objetivo.

À Universidade de Aveiro (UA) e em especial o Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo (DEGEIT) por proporcionar o suporte e as condições favoráveis para a elaboração desta investigação.

À Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) que possibilitou a estrutura necessária ao meu afastamento para capacitação inclusive com o apoio económico necessário.

Ao Departamento de Engenharia de Produção Sistemas (DEPS) do Centro de Ciências Tecnológicas (CCT) da UDESC que na figura de seus professores durante o período deste trabalho possibilitaram a retaguarda necessária pela minha ausência.

A todos os colegas e amigos, muitos dos quais feitos e cultivados aqui em Aveiro, pelo estímulo, cumplicidade e carinho com que, direta ou indiretamente me ajudaram nesta passagem.

palavras-chave

Sustentabilidade, Práticas de Gestão Sustentável, Desempenho Económico, Desempenho Ambiental, Desempenho Social, Desempenho Empresarial, Grau de Inovação

resumo

As empresas sempre se preocuparam com o seu desempenho económico já que o mesmo poderia pôr em causa a sua sobrevivência. Com a agudização do debate sobre o ambiente, estabelecido à escala mundial face às ameaças existentes, passaram também a ser escrutinadas relativamente ao seu desempenho ambiental. Mais recentemente, uma consciencialização social crescente por parte das populações impõe-lhes ainda um desempenho social que justifique a riqueza que reclamam e os eventuais danos que provocam à envolvente. Assim, a sustentabilidade entrou-lhes porta adentro, obrigando os seus responsáveis a repensar as práticas de gestão vigentes.

Com o presente trabalho de investigação, pretende-se avaliar o impacto que o alinhamento das práticas de gestão com a sustentabilidade provoca no desempenho (fundamentalmente, ao nível económico, mas também, aos níveis ambiental e social) das empresas com atividade no Brasil. Mais, será que os desempenhos ambiental e social dessas empresas, assim como o seu grau de inovação, acrescentam um efeito indireto das práticas de gestão sustentável sobre o desempenho económico? E ainda, terá o volume de faturação um papel moderador sobre tudo isso? Incluindo todas estas suspeitas, propõe-se um modelo concetual cujos conceitos/constructos envolvidos necessitam ser desmembrados em subconstructos e indicadores. A esse respeito, torna-se particularmente interessante descortinar as classes nas quais podem ser agrupadas as diversas práticas de gestão sustentável.

A validação do modelo concetual proposto recorreu a uma metodologia mista. A abordagem qualitativa baseou-se em entrevistas semiestruturadas a 2 empresas petrolíferas, cujos dados se juntaram depois aos de outras 14 empresas selecionadas aleatoriamente entre as que tinham informação relevante publicada. A abordagem quantitativa incidiu sobre 294 empresas que disponibilizavam a informação necessária à concretização da investigação. No final, comprovou-se que as práticas de gestão sustentável produzem impactos diretos significativos nos desempenhos ambiental, social e económico, por esta ordem, e que o grau de inovação conjuntamente com o desempenho ambiental, indiretamente, contribuem para duplicar o impacto positivo das práticas de gestão sustentável sobre o desempenho económico, tendo apenas sido refutado o papel mediador do desempenho social. A influência moderadora do volume de faturação nas relações causais analisadas nem sempre foi comprovada.

Por último, sublinha-se a estruturação dada aos capítulos dedicados à revisão bibliográfica. Numa temática tão vasta e interligada, a classificação da literatura em Principais Correntes do Pensamento, Implicações na Gestão Empresarial e Orientações. Mais Sancionadas, e a separação dos referenciais normativos em Relatórios e Métricas de Desempenho, “Quadro de Honra”, Certificações e Oriundos da Sociedade, podem representar um contributo significativo para o desenvolvimento e comparação de futuros trabalhos de investigação.

Keywords

Sustainability, Practices of Sustainable Management, Economic Performance, Environmental Performance, Social Performance, Business Performance, Degree of Innovation

Abstract

Companies have always been concerned about their economic performance, as, this could jeopardize their survival. With the prominence of the debate on the environment, established worldwide on the face of existing threats, they were also scrutinized for their environmental performance. More recently, increasing social awareness on the part of the populations imposes them a social performance that justifies the richness that they complain and the possible damages that provoke to the environment. Thus, sustainability entered the door, obliging those responsible to rethink the current management practices.

The present research work intends to evaluate the impact that the alignment of the management practices with the sustainability causes in the performance (fundamentally, at the economic level, but also, at the environmental and social levels) of the companies with activity in Brazil. More, will the environmental and social performance of these companies, as well as their degree of innovation, add an indirect effect of sustainable management practices on economic performance? In addition, will billing volume have a moderating role on all of this? Including all these suspicions, the work proposes a conceptual model whose concepts / constructs involved need to be dismembered into subconstructs and indicators. In this respect, it becomes particularly interesting to uncover the classes in which the various sustainable management practices can be grouped.

The validation of the proposed conceptual model resorted to a mixed methodology. The qualitative approach was based on semi-structured interviews with two oil companies, whose data were then added to those of another 14 companies randomly selected among those with relevant information published. The quantitative approach focused on 294 companies that provided the necessary information to carry out the research. In the end, it was verified that sustainable management practices have a significant direct impact on environmental, social and economic performance, in this order, and that the degree of innovation together with environmental performance indirectly contribute to double the positive impact of management practices on economic performance, being only refuted the mediating role of social performance. The moderating influence of the billing volume on the analysed causal relationships was not always proven.

Finally, it is important to underline the structuring of the chapters dedicated to the literature review. In such a wide and interrelated theme, the classification of literature in Main Currents of Thought, Implications in Corporate Management and More Sanctioned Guidelines, and the separation of the normative references in Reports and Performance Metrics, "Honour Board", Certifications and Outsiders of the Society, can make a significant contribution to the development and comparison of future research works.

ÍNDICE

Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xiii
Lista de Acrónimos ou Siglas	xv
1 Introdução.....	1
1.1 Motivação.....	1
1.2 Objetivos e Metodologia	5
1.3 Estrutura do Documento	8
2 Revisão de Literatura.....	11
2.1 Principais Correntes do Pensamento	12
2.1.1 Desenvolvimento Sustentável.....	12
2.1.2 Responsabilidade Empresarial	21
2.2 Implicações na Gestão Empresarial.....	43
2.2.1 Ligações às Teorias Apresentadas.....	43
2.2.2 Novos Contributos para o Valor Acrescentado	47
2.2.3 Reorganização Estratégica.....	52
2.3 Orientações mais Sancionadas.....	59
2.3.1 Ética nos Negócios	59
2.3.2 Responsabilidade Social e Ambiental.....	68
2.3.3 “Práticas” Organizacionais.....	74
3 Referenciais Normativos.....	85
3.1 Relatórios e Métricas de Desempenho	85
3.1.1 Global Reporting Initiative (GRI)	85

3.1.2	GHG Protocol	89
3.1.3	Carbon Disclosure Project (CDP)	93
3.2	“Quadro de Honra”	100
3.2.1	Dow Jones Sustainability Index (DJSI)	100
3.2.2	FTSE4GOOD.....	104
3.2.3	ISEBOVESPA.....	106
3.2.4	ICO2 Carbono Eficiente.....	109
3.3	Certificações.....	111
3.3.1	ISO	111
3.3.2	OHSAS 18001	117
3.3.3	SA8000.....	119
3.3.4	Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)	120
3.4	Oriundos da Sociedade.....	125
3.4.1	GREENPEACE.....	125
3.4.2	Instituto ETHOS.....	127
3.4.3	WWF – Brasil.....	129
4	Modelo Concetual e Metodologia de Validação	131
4.1	Fundamentação e Apresentação do Modelo Proposto	131
4.1.1	Com base na Revisão Bibliográfica	131
4.1.2	Acréscimos do Autor.....	133
4.1.3	Hipóteses de Investigação.....	135
4.2	Metodologia para Validação do Modelo	138
4.2.1	Alternativas Disponíveis.....	138
4.2.2	Metodologia Adotada.....	140
5	Análise dos dados e Interpretação dos resultados	149
5.1	Caraterização das Amostras e Análise dos Dados	149

5.1.1	Fase I – Qualitativa.....	149
5.1.2	Fase II - Quantitativa	183
5.2	Interpretação dos Dados e Modelo Resultante	214
6	Conclusão.....	219
6.1	Principais Contributos da Investigação	219
6.1.1	Estruturação Temática.....	220
6.1.2	Modelo Validado	221
6.2	Autorreflexão Crítica.....	222
6.3	Possíveis Desenvolvimentos.....	224
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	227
	ANEXOS	255

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1 Representação do <i>triple bottom line</i>	14
Figura 2. 2 Representação dos <i>Stakeholders</i> primários e secundários	24
Figura 2. 3 Os quatro princípios do Capitalismo Consciente.....	41
Figura 2. 4 As 5 forças que determinam a concorrência na indústria.....	54
Figura 2. 5 Emissão global de GEE	69
Figura 2. 6 Os 10 países que mais emitem CO2.....	70
Figura 2. 7 Modelo de Matriz de Materialidade	81
Figura 3. 1 Âmbitos e emissões ao longo de uma cadeia de valor	92
Figura 3. 2 Aderência da INFRAPREV ao CDP	99
Figura 3. 3 Comparativo de rentabilidade entre IFRAPREV e Ibovespa	100
Figura 3. 4 Metodologia de seleção de organizações para o cálculo do DJSI ...	103
Figura 3. 5 Modelo de inclusão no cálculo do ESG	105
Figura 3. 6 Relação entro o Ciclo PDCA e a ISO	114
Figura 3. 7 Registros e Certificações LEED no Brasil	124
Figura 4. 1 Versão 1 do Modelo Proposto	133
Figura 4. 2 Versão 2 do Modelo Proposto	133
Figura 4. 3 Versão 3 do Modelo Proposto	134
Figura 4. 4 Modelo Concetual Proposto	138
Figura 5. 1 Nuvem de palavras dos dados da amostra qualitativa	152
Figura 5. 2 Nuvem de palavras para PGS.....	160
Figura 5. 3 Importância das Fontes na Categoria PGS.....	160
Figura 5. 4 Nuvem de palavras da categoria DE	163
Figura 5. 5 Nuvem de palavras da categoria DA.....	165
Figura 5. 6 Nuvem de palavras da categoria DS.....	168
Figura 5. 7 Nuvem de palavras da categoria GI	170
Figura 5. 8 Nuvem de palavras da categoria CE	171
Figura 5. 9 Geografia das Empresas Estrangeiras (por países).....	183

Figura 5. 10 Geografia das Empresas Nacionais (por estados)	183
Figura 5. 11 Setor de Atividade	184
Figura 5. 12 Origem do Capital	184
Figura 5. 13 Controle Acionista	185
Figura 5. 14 Acesso ao Capital	185
Figura 5. 15 Controle Externo	185
Figura 5. 16 Volume de Faturação	186
Figura 5. 17 Comprometimento com a Sustentabilidade	186
Figura 5. 18 Ferramentas de Gestão	187
Figura 5. 19 Engajamento Público	187
Figura 5. 20 Alinhamento Internacional	188
Figura 5. 21 Utilização de Métricas	188
Figura 5. 22 Apresentação de Resultados	189
Figura 5. 23 Reconhecimento Externo	189
Figura 5. 24 Tipo de Inovação	190
Figura 5. 25 Grau de Inovação	190
Figura 5. 26 Desempenho Ambiental	191
Figura 5. 27 Desempenho Social	191
Figura 5. 28 Desempenho Económico (EBITDA)	192
Figura 5. 29 Análise de <i>Clusters</i> às Práticas (<i>output 1 SPSS</i>)	196
Figura 5. 30 Análise de <i>Clusters</i> aos Resultados (<i>output 1 SPSS</i>)	197
Figura 5. 31 Modelo 1	199
Figura 5. 32 Modelo 2	201
Figura 5. 33 Modelo 3	203
Figura 5. 34 Modelo 4	205
Figura 5. 35 Modelo 5	207
Figura 5. 36 Modelo 6	208
Figura 5. 37 Modelo 7	210
Figura 5. 38 Modelo 8	212
Figura 5. 39 Modelo Validado	217
 Figura 6. 1 Modelo Validado face ao Modelo Proposto	 222

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2. 1 Evolução da Definição de <i>Stakeholder</i>	22
Tabela 2. 2 Questões da sustentabilidade referidas em artigos científicos	32
Tabela 2. 3 Principais abordagens à RSC.....	33
Tabela 2. 4 Diferenças entre RSC e Capitalismo Consciente	43
Tabela 2. 5 Descrição das 5 forças de Porter	53
Tabela 2. 6 Organismos de combate à corrupção.....	64
Tabela 2. 7 Princípios do Equador	66
Tabela 2. 8 Os 10 Princípios do Pacto Global da ONU	68
Tabela 2. 9 Exemplos de atribuições de comitês de sustentabilidade	82
Tabela 3. 1 Principais Indicadores do CDP	95
Tabela 3. 2 Dimensões do inquérito do ISE Bm&fBovespa.....	108
Tabela 3. 3 Relação de instituições que compõem o CISE.....	108
Tabela 3. 4 Coeficiente Emissão/Receita em 2014 das empresas do ICO2	110
Tabela 3. 5 Família ISO 14000 na posição de atendimento ciclo PDCA.....	114
Tabela 3. 6 Princípios de Responsabilidade Social – ISO 26000.....	117
Tabela 3. 7 Organismos certificadores de construção sustentável	123
Tabela 3. 8 Valores do Greenpeace Brasil.....	126
Tabela 3. 9 Áreas de atuação do Instituto Ethos.....	128
Tabela 4. 1 Relação das empresas selecionadas para análise de conteúdo	142
Tabela 4. 2 Fontes com Relação de Empresas.....	146
Tabela 5. 1 Detalhamento das Entrevistas.....	150
Tabela 5. 2 Relação de Empresas dos RS.....	151
Tabela 5. 3 Categorização da Análise Qualitativa.....	152
Tabela 5. 4 Relação das Variáveis Envolvidas.....	182
Tabela 5. 5 Correlações entre Variáveis (<i>output</i> SPSS)	193
Tabela 5. 6 Análise de Componentes Principais (<i>output</i> 1 SPSS)	194
Tabela 5. 7 Análise de Componentes Principais (<i>output</i> 2 SPSS)	195

Tabela 5. 8 Análise de Componentes Principais (<i>output</i> 3 SPSS)	195
Tabela 5. 9 Análise de <i>Clusters</i> às Práticas (<i>output</i> 2 SPSS)	196
Tabela 5. 10 Análise de <i>Clusters</i> aos Resultados (<i>output</i> 2 SPSS)	197
Tabela 5. 11 Relacionamento de <i>Clusters</i> (<i>output</i> SPSS).....	198
Tabela 5. 12 Teste do χ^2 ao Relacionamento de <i>Clusters</i> (<i>output</i> SPSS)	198
Tabela 5. 13 Análise de Regressão Modelo 1 (<i>output</i> 1 SPSS)	199
Tabela 5. 14 Análise de Regressão Modelo 1 (<i>output</i> 2 SPSS)	200
Tabela 5. 15 Análise de Regressão Modelo 2 (<i>output</i> 1 SPSS)	201
Tabela 5. 16 Análise de Regressão Modelo 2 (<i>output</i> 2 SPSS)	202
Tabela 5. 17 Análise de Regressão Modelo 3 (<i>output</i> 1 SPSS)	203
Tabela 5. 18 Análise de Regressão Modelo 3 (<i>output</i> 2 SPSS)	204
Tabela 5. 19 Análise de Regressão Modelo 4 (<i>output</i> 1 SPSS)	205
Tabela 5. 20 Análise de Regressão Modelo 4 (<i>output</i> 2 SPSS)	206
Tabela 5. 21 Análise de Regressão Modelo 5 (<i>output</i> 1 SPSS)	207
Tabela 5. 22 Análise de Regressão Modelo 5 (<i>output</i> 2 SPSS)	207
Tabela 5. 23 Análise de Regressão Modelo 6 (<i>output</i> 1 SPSS)	208
Tabela 5. 24 Análise de Regressão Modelo 6 (<i>output</i> 2 SPSS)	209
Tabela 5. 25 Análise de Regressão Modelo 7 (<i>output</i> 1 SPSS)	210
Tabela 5. 26 Análise de Regressão Modelo 7 (<i>output</i> 2 SPSS)	211
Tabela 5. 27 Análise de Regressão Modelo 8 (<i>output</i> 1 SPSS)	212
Tabela 5. 28 Análise de Regressão Modelo 8 (<i>output</i> 2 SPSS)	213

LISTA DE ACRÔNIMOS OU SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Bm&fBovespa	Bolsa de Valores de São Paulo
CC	Capitalismo Consciente
CDP	Carbon Disclosure Project
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
CSR	Corporate Social Responsibility
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
DJSWI	Dow Jones Sustainability World Index
ERA	Environmental Risk Assessment
ESG	Environmental, Social and Governance
ETHOS	Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
EU	European Union - União Européia
EUA	Estados Unidos da América
FATF	Financial Action Task Force
FTSE4GOOD	Financial Times Stock Exchange 4 Good
GAFI	Grupo de Ação Financeira Internacional
GAFI/FATF	Grupo de Ação Financeira/ Financial Action Task Force
GEE	Gases de efeito estufa
GHG	Greenhouse Gas
GRI	Global Reporting Initiative
GVces	Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IFC	International Finance Corporation
ISEBovespa	Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo
ISO	International Organization for Standardization
IUCN	International Union for Conservation of Nature
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NYSE	New York Stock Exchange
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Services
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização não governamental
ONU	Organização da Nações Unidas

OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PDCA	Plan-Do-Check-Act
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SA 8000	Social Accountability 8000
SAI	Social Accountability International
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SRI	Stanford Research Institute
TQEM	Total Quality Environmental Management
UN	United Nations
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission on Environment and Development
WRI	World Resources Institute
WWF	World Wide Found for Nature

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório apresentam-se a motivação para a investigação efetuada, os objetivos definidos, a metodologia adotada e a estrutura do documento. Para que conste desde o início, o foco estará nas práticas de gestão alinhadas com os paradigmas da sustentabilidade e nas suas ligações com o desempenho empresarial.

1.1 MOTIVAÇÃO

O que motivou a realização deste trabalho prende-se fortemente com as vicissitudes da atualidade e com o enfrentar das dificuldades associadas nomeadamente, no contexto das organizações. Diferente de outros períodos históricos, a atualidade é marcada pela escala global das problemáticas, afetando quase a totalidade dos povos e países. Nas diversas fontes de restrições e dificuldades que a sociedade enfrenta estão o crescimento demográfico ainda não equacionado, o aumento da pobreza, o crescimento da violência urbana, a destruição de recursos naturais, os conflitos em grande escala, a perda de diversidade genética e a falta de saneamento básico, entre muitas outras. Neste cenário, as organizações atravessam processos de adaptação e procuram novas configurações que lhes permitam sobreviver perante as mudanças que a sociedade contemporânea tem sido desafiada a responder.

Neste contexto de complexidade, as questões relacionadas com o desenvolvimento sustentável, a partir da tomada de consciência sobre os limites do planeta, foram ganhando importância e começando a ter um lugar de destaque nos diversos setores da sociedade/economia: indústria, comércio e serviços. Os paradigmas da

sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável passaram a permear o moderno cotidiano, que ao incorporar tais conceitos assume desafios que vão desde repensar os modos de produção e o desenvolvimento de bens e serviços até a sua relação com o mercado (Bansal & Roth, 2000).

Com o despertar da consciência sobre os limites do planeta em termos da sustentabilidade, surge um forte período de adaptação (Meadows, Meadows, Randers, & Behrens, 1972), com questões que envolvem também a mudança da matriz energética atualmente baseada em combustíveis fósseis, responsáveis pela emissão dos gases de efeito estufa e representados principalmente pelo carvão e pelo petróleo. A sociedade contemporânea defronta-se, portanto, com questões complexas relacionadas com a sua adaptação aos paradigmas da sustentabilidade que se consolidam.

Essa transformação e adequação implica, por um lado, passar à ação, implementar novas tecnologias, novas práticas de gestão, fazer investimentos, mudar hábitos, tendo em vista o facto de que o mundo atual tem uma capacidade instalada de produção de bens, serviços e energia que é vital para a sobrevivência da sociedade atual. Por outro lado, há que ter em mente que mesmo com investimentos avultados não será possível mudar de uma hora para outra o estado das coisas em termos de hábitos de produção e consumo ou da infraestrutura instalada com a matriz energética atual. Por exemplo, as fontes de energia renováveis não são economicamente competitivas em relação às fontes de energia disponíveis no mercado, o que por sua vez não atrai investimentos de capital (C. Mitchell, Sawin, Pokharel, & Kammen, 2011).

As questões da sustentabilidade são complexas, multi e interdisciplinares, exigindo planos de ação em diversas frentes, desde alterações nos hábitos de consumo e produção, inovação tecnológica e educação, até novas regras e contratos sociais que perpassem as fronteiras nacionais, minimamente associados a ética e objetivos globais.

A experiência humana, até um passado não muito distante, coexistia com o dualismo, o bem e o mal, o corpo e o espírito, os amigos e os inimigos. Os inimigos

eram conhecidos, outro povo, outra nação ou outra ideologia. Estas convicções surgiam da esperança de salvação da existência, nas religiões ou na metafísica. Eram épocas de guerras entre povos, nações e classes sociais, e que se repetem até os tempos presentes. Assim nasce o pensamento estratégico presente, na atualidade, no meio organizacional, na forma de disputa pelos mercados, acesso a informação, tecnologia, alianças, rotas de abastecimento e *inputs*. Uma sociedade pouco cooperativa portanto, que por sua vez pode dificultar a consecução dos objetivos futuros de sobrevivência.

É dominante a crença de que o planeta vem dando sinais de que a organização social atual não consegue mais adequar-se aos seus padrões, e talvez seja a hora de expurgá-la. Aparecem assim questões importantes que precisam ser resolvidas, como a ambiental e o combate à pobreza, que de certa forma estão interligadas.

A história mostra que a humanidade superou problemas semelhantes e conseguiu sobreviver ao crescimento geométrico da população ao desenvolver tecnologicamente uma agricultura que opera na mesma função, contrariando as mais pessimistas previsões do senhor Malthus (1996). Claro que a questão populacional ainda configura um problema muito relevante e aguarda equacionamento adequado e definitivo.

Em outros tempos, controlou o ímpeto e o medo do inverno nuclear, antes da queda do muro de Berlim, quando se vivia sob os auspícios de grande temor, chegando-se ao ponto de ter a capacidade de destruir a vida várias vezes, com o arsenal bélico nuclear existente, eram os tempos da guerra fria, do medo e da falta de esperança.

Nessa mesma linha, houve uma época em que a humanidade esteve frente a frente com o problema da fragilidade da camada de ozono. Em todos esses casos e em muitos outros foi feito um bom trabalho. Mas agora a humanidade está consciente de que é ela mesmo o seu maior problema. Considera então os limites do planeta para manutenção da vida, procura uma saída, de preferência sem abalar a sua organização social e política, crenças e valores. O que talvez não venha a ser uma alternativa viável ou possível.

Procura-se uma ética que possa justificar novas formas de viver e organizar a vida e a sociedade, mas ainda se transferem responsabilidades, como por exemplo no caso da emissão de CO₂ (Peters, Minx, Weber, & Edenhofer, 2011). A redução de emissões de CO₂ do bloco dos países ligados à *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) é “compensada” pelo aumento desse tipo de emissões nos países emergentes como Brasil, Rússia, Índia, Indonésia, China e África do Sul (BRICS).

Caminha-se assim para novos tempos, novas éticas e novas filosofias, e talvez o filósofo francês Luc Ferry tenha razão ao descrever que ninguém mais está disposto a arriscar a própria vida para defender um deus, uma pátria ou um ideal de revolução, mas que valeria a pena defender aqueles que amamos. E neste sentido o amor aos filhos e netos poderá fazer surgir um esforço conjunto para a manutenção da vida (Ferry, 2008) ou sustentação da vida para as futuras gerações (Ferry, 2007).

E parece mesmo que a sociedade vislumbra uma saída ao orientar-se pela afirmação do desenvolvimento sustentável, que trata conjuntamente questões sociais, ambientais e económicas, enfatizando a preocupação com as futuras gerações (WCED, 1987). A crença no desenvolvimento sustentável e a sua tentativa de manutenção do “status quo” atual desperta para a necessidade de uma série de mudanças e adaptações pelos diversos agentes sociais.

A Teoria Económica procura criar modelos que identifiquem a relação lógica do comportamento das organizações e dos mercados. De Alfred Marshall até aos nossos dias, não tem havido convergência acerca do assunto, especialmente quanto às forças que atuam no crescimento e na definição de objetivos da organização e “ao se analisar a evolução dessas teorias, é possível perceber uma grande carência de análises empíricas do funcionamento da organização ao longo da história...” (Tigre, 1998, pg 67). Esse trabalho avança no sentido de apresentar material empírico acerca do comportamento das organizações, especialmente no que diz respeito aos paradigmas da sustentabilidade.

A Teoria dos *Stakeholders* explica o comportamento das organizações tendo em vista o seu posicionamento ético e estratégico. Neste sentido, apoia-se em três importantes questões que estão na base da organização social moderna: a) como se dá a criação de valor, sua distribuição e negociação entre as partes envolvidas no processo; b) como se relaciona ética e capitalismo; e c) como se adequa o pensamento administrativo para a gestão concomitante dos dois primeiros aspetos (Parmar et al., 2010). Essa teoria, ao abordar aspetos éticos, estratégicos, financeiros, administrativos e de marketing nas organizações, é fonte para se perceber o comportamento organizacional relativamente às questões da sustentabilidade.

A sociedade, sempre lembrando as empresas fortemente inseridas neste contexto, tem muitos desafios, entre eles, restaurar ecossistemas danificados, expandir áreas protegidas, reduzir o uso de inputs na produção, reduzir resíduos, utilizar energia renovável, mudar padrões de consumo, inovar, criar novos produtos com menor pegada ecológica e superar a crença de que o sucesso pode ser medido em termos do PIB (WWF Global, 2015). A perspetiva de a sociedade atual estar a caminhar para a rutura, pode gerar reações que de forma positiva colaborem na solução do problema.

Este estado das coisas e as reações da sociedade face a estas problemáticas, nomeadamente a da sustentabilidade, motivaram este trabalho no sentido de averiguar se, para além de contribuírem para a preservação do planeta, as empresas podem melhorar o seu desempenho, tanto económico como social e ambiental, ao introduzirem nos seus processos produtivos práticas de gestão sustentáveis.

1.2 OBJETIVOS E METODOLOGIA

As empresas atuam em ambientes competitivos e, ao tomarem as suas decisões, não se orientam apenas pela racionalidade imediata (maximização do resultado económico), mas também são motivadas por decisões estratégicas (Ar, 2012;

Barney, 1991). A possibilidade do surgirem novos cenários baseados na premissa do desenvolvimento sustentável, e o processo de mudança necessário para a manutenção ou a ocupação de espaços nesses ambientes, exige a utilização de novas práticas além de se configurar como questão estratégica que exige reflexão dos agentes envolvidos (McWilliams & Siegel, 2001).

Relativamente ao tema do desenvolvimento sustentável, as empresas têm sistematicamente:

- a) inserido nos seus planos estratégicos o alinhamento com os paradigmas da sustentabilidade;
- b) emitido relatórios específicos sobre seu desempenho económico, social e ambiental;
- c) participado na apresentação de indicadores de sustentabilidade vinculados a bolsas de valores e organismos internacionais.

Os organismos empresariais são complexos, multidisciplinares e o processo de mudança no caminho para o desenvolvimento sustentável deve ter em conta o choque de forças que atuam nessas estruturas e culturas. Assim, interessa saber como estas novas práticas na senda da sustentabilidade estão a ter impacto no desempenho empresarial sabendo-se que: i) as empresas promovem mudanças no sentido de se adaptarem ao ambiente; ii) o posicionamento estratégico em tempos de mudança depende do sucesso das novas formas de atuação nos mercados e das relações com os *stakeholders* em termos de criação de valor (Chatain, 2010); iii) as pressões sociais e de mercado alinhadas com as questões da sustentabilidade devem produzir um ambiente com forte viés regulatório, constituindo certo grau de risco para estruturas consolidadas, no que tange à adequação e à busca de eficiência nos processos fabris (Rehfeld, Rennings, & Ziegler, 2007); e iv) novos mercados de bens e serviços serão criados a partir da passagem dos modelos atuais para os orientados pelo desenvolvimento sustentável, podendo constituir-se em um “*locus*” de oportunidade e fortalecer setores vinculados à inovação (Tigre, 1998).

Com base nestas considerações, a principal questão de investigação associada a este trabalho pode ser formulada do seguinte modo:

Em que medida o alinhamento da gestão com a sustentabilidade incrementa o desempenho empresarial?

O objetivo principal deste trabalho de investigação passou então por averiguar de que modo o alinhamento das práticas de gestão com as práticas de sustentabilidade tem impacto no desempenho fundamentalmente, ao nível económico, mas também, aos níveis ambiental e social das empresas (com atividade no Brasil).

Para além deste objetivo geral podem definir-se outros objetivos específicos que, de algum modo, contribuíram para dar resposta à principal questão de investigação:

- a) Identificar as vertentes segundo as quais pode ser medido o alinhamento das práticas de gestão empresarial com a sustentabilidade;
- b) Verificar se a adoção de práticas de gestão alinhadas com a sustentabilidade tem impactos diferenciados nos três pilares da sustentabilidade (económico, social e ambiental);
- c) Admitindo que a sustentabilidade económica constitui preocupação prioritária da gestão empresarial, elencar as variáveis que poderão mediar o impacto que nela têm a adoção de práticas de gestão sustentáveis.

A metodologia global de investigação, aprimorada durante o seu percurso, já que a atividade intelectual no decorrer da sua execução passou por uma série de experiências geradoras de entendimentos que não existiam *a priori*, e que influenciam novas ações, pode ser apresentada do seguinte modo:

- a) Definição do problema;
- b) Revisão bibliográfica;
- c) Construção da proposta de modelo concetual;

- d) Validação do modelo proposto;
- e) Interpretação dos resultados.

Refira-se que a validação do modelo proposto implicou uma metodologia adequada que se apresenta no capítulo dedicado à temática.

1.3 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Este documento está estruturado em 6 capítulos incluindo o presente, no qual se apresentam a motivação, os objetivos e a metodologia global de investigação.

No segundo capítulo, faz-se uma revisão da literatura mais relevante sobre a temática em causa, agrupando-se as ideias publicadas em 3 categorias: (i) principais correntes de pensamento, (ii) suas implicações na gestão empresarial e (iii) orientações que mais sancionam.

O terceiro capítulo percorre os referenciais normativos existentes, com os quais as empresas lidam de forma mais ou menos voluntária para garantir aceitação, apoio ou até louvor da envolvente quanto ao seu alinhamento com o paradigma da sustentabilidade. A informação merecedora de referência foi agrupada em 4 categorias: (i) relatórios e métricas de desempenho, (ii) “quadro de honra”, ou seja, presença destacada em índices empresariais reconhecidos, (iii) certificações meritórias e (iv) aprovações enraizadas na sociedade civil.

No capítulo quatro, propõe-se um modelo concetual que explicita o relacionamento entre a adoção de práticas de gestão orientadas para a sustentabilidade e o desempenho empresarial (em particular, o desempenho económico), fundamentando-o tanto na revisão bibliográfica como na experiência e sensibilidade do autor. Apresenta-se ainda a metodologia mista desenhada para validação do modelo proposto.

O capítulo cinco reporta a análise, tanto qualitativa como quantitativa, dos dados recolhidos, com ênfase na validação das relações causais incluídas no modelo

conceitual proposto. Da interpretação dos resultados obtidos, chega-se ao modelo validado pela investigação desenvolvida.

A finalizar, no sexto capítulo, começa-se por evidenciar os principais contributos resultantes do projeto realizado, tanto ao nível da organização da informação levantada como do modelo validado, faz-se uma autorreflexão crítica sobre o percurso efetuado e termina-se apontando possíveis desenvolvimentos futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A sustentabilidade é uma questão complexa, sua abordagem permeia diversos aspectos do conhecimento e afeta a sociedade na medida em que apresenta interfaces importantes com o cotidiano das pessoas, das empresas e dos estados. Assim, considerando sua abrangência, pode ofuscar a visão do investigador, tanto ao pretender tratar todos os conteúdos de maneira ampla, quanto ao tentar abordar a questão sob uma ótica excessivamente focada em um único aspecto.

Assim, este capítulo ao mesmo tempo que apresenta teorias relacionadas com o paradigma da sustentabilidade, pretende situar o leitor na perspectiva das empresas que, inseridas nesse contexto, têm papel importante no direcionamento das questões. Sob essa ótica, as empresas como sujeitos da sociedade, observando-se as interações que têm com diversos de seus componentes e por desempenharem importante papel relacionado com a economia, são alvo de muitas expectativas. Logo, as alterações de cenário e visão de longo prazo, provocados pela ideia da sustentabilidade, condicionam as empresas a atuarem em um ambiente de mudança e adaptação.

Neste capítulo, serão apresentadas as correntes dominantes do pensamento relacionadas com o desenvolvimento sustentável. Expõe o papel das empresas no processo de mudança para um mundo mais sustentável, as suas conexões e os reflexos para todas as partes interessadas assim como a sua responsabilidade. A reorganização dos negócios, com vista a possíveis vantagens estratégicas advindas da mudança, e as vantagens nas novas formas de fazer a gestão também serão tratadas.

2.1 PRINCIPAIS CORRENTES DO PENSAMENTO

2.1.1 Desenvolvimento Sustentável

A constatação de que o planeta não suporta as pressões da demanda de bens e serviços impostas aos sistemas ambientais foi apresentada de forma mais alarmante pelo Clube de Roma no início da década de 70, apontando para os limites ao crescimento. Como organização não governamental (ONG), o Clube de Roma reúne cientistas, economistas, empresários, funcionários públicos e ex-chefes de Estado de todo mundo com o objetivo de promover a compreensão dos desafios enfrentados pela humanidade e propor soluções tendo em conta a perspectiva holística, sistémica e de longo prazo (The Club of Rome, 2017).

Os temas apresentados naquela época foram sintetizados em forma de relatório no livro *Limits to Growth* (Meadows et al., 1972), como resultado das pesquisas encomendadas pelo Clube de Roma ao *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). A proposta central do relato era ponderar as questões do crescimento populacional e económico tendo em vista os paradigmas da época. A partir dessa obra, a questão ambiental passa a fazer parte da agenda política internacional com o abandono de posturas tolerantes, resultando em muita movimentação intelectual relacionada com as questões ambientais e o surgimento de novos paradigmas (Meadows et al., 1972).

A apresentação dos cenários desafiadores, proposta pelo MIT, para a sustentabilidade global foi obtida a partir da simulação de modelos computacionais. População, produção de alimentos, produção industrial, poluição e consumo de recursos naturais não renováveis foram os subsistemas económicos globais utilizados para os cálculos. Uma análise comparativa entre as projeções do relatório *Limits to Growth* e séries históricas 30 anos depois de sua publicação mostram coerência entre as curvas, o que torna a questão mais preocupante. E, se extrapoladas, essas curvas projetam o colapso do sistema global para o meio do século XXI, se não forem levados em consideração desde já o uso intensivo de

tecnologia, mudanças no comportamento social, de consumo e a orientação de políticas públicas ajustadas à nova realidade de limites ao ambiente natural (Turner, 2008).

Neste processo, um grande número de definições e conceitos tentam abordar de maneira integral o termo desenvolvimento sustentável, que sempre está envolvido em múltiplos objetivos e ingredientes, interdependências complexas e aspetos morais (Gladwin, Kennelly, & Krause, 1995).

A definição de desenvolvimento sustentável com maior abrangência, e que se notabilizou, foi apresentada pela *World Commission on Environment and Development* (WCED) em 1987. O seu enunciado assim estabelece: é o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”. Essa definição fez parte de um relatório encomendado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1983 à WCED. O documento final ganhou o nome de Nosso Futuro Comum (*Our Common Future*), mas também ficou conhecido como Relatório Brundtland, já que a comissão foi chefiada pela primeira ministra da Noruega Gro Harlem Brundtland (WCED, 1987).

O relatório Brundtland fez alertas importantes, apresentou diagnósticos detalhados e alternativas para solução dos problemas elencados. Embora partindo de premissas como a fragilidade do planeta, sua capacidade de regeneração e a agressividade com que a humanidade está interferindo nos sistemas naturais, não deixa de apresentar uma visão positiva para o futuro. Considerava favorável o momento histórico, em que os avançados conhecimentos científico e tecnológico poderiam fornecer as ferramentas necessárias que possibilitariam que se fizesse frente aos desafios futuros. Acreditava, assim, na possibilidade de superação da crescente decadência ambiental, pobreza e esgotamento de recursos e na construção de um futuro mais próspero, mais justo e mais seguro. Vislumbrava uma nova era de crescimento económico que deveria ser baseada em políticas que sustentem os recursos ambientais com a redução da pobreza, muito alastrada em grande parte do mundo em desenvolvimento. Apesar do clima de esperança, a Comissão alertava que um futuro melhor só poderia ser alcançado se houvesse

empenho político, com decisões necessárias que garantissem recursos para a atual e as futuras gerações (WCED, 1987).

A evolução do conceito levou a pensar em como defender o planeta, as pessoas e as estruturas de produção e consumo existentes. Inicialmente, essa ideia em forma de síntese foi apresentada por John Elkington na década de 90 (Elkington, 1997a) e ficou conhecida como **triple bottom line**, cuja representação esquemática mais difundida está apresentada na Figura 2.1. Desde então, o termo desenvolvimento sustentável passaria sempre a estar associado ao esforço de se combinar esses três aspectos simultaneamente (*People, Planet, Profit*).

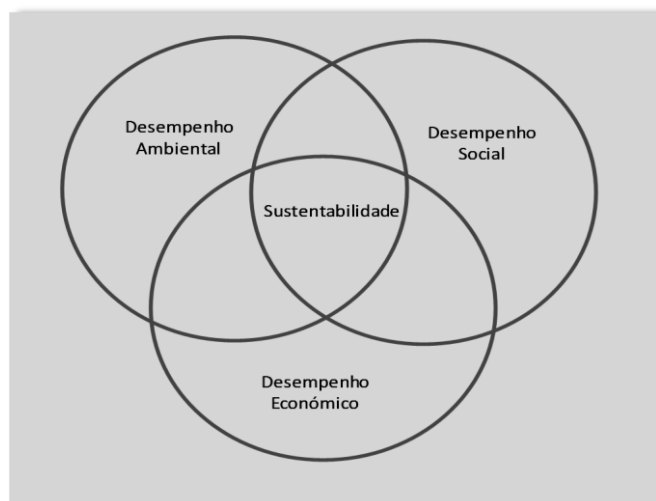


Figura 2. 1 Representação do *triple bottom line*
(Carter & Rogers, 2008)

O desenvolvimento sustentável dependeria então, conjuntamente, da integridade ambiental, da igualdade social e da prosperidade económica. A integridade ambiental estabelece que as atividades humanas não destruam os recursos terrestres, o solo, o ar e a água. Isto, porque os ecossistemas têm capacidade de regeneração limitada. Mas a manutenção desse princípio tem de enfrentar o crescimento da população, combinado com o consumo crescente. No caso de o ambiente natural vir a ser comprometido, também a vida humana fica ameaçada pela disponibilidade de ar, água e alimentos (Bansal, 2005). A equidade social garante que os membros da sociedade tenham igual acesso a recursos e oportunidades e, de forma mais alargada, as gerações presentes e futuras (WCED,

1987). Por fim, a prosperidade económica promove a qualidade de vida pela criação e distribuição de bens e serviços (Bansal, 2005) .

A ONU relaciona 17 objetivos, que intitula *Sustainable Development Goals*, para que o desenvolvimento sustentável ocorra de forma plena (UN, 2017a). Esses objetivos são:

- a) erradicar a pobreza em todas as suas formas e em todos os lugares;
- b) acabar com a fome e melhorar a nutrição;
- c) assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos e em todas as idades;
- d) assegurar uma educação de qualidade e inclusiva;
- e) alcançar a igualdade de gênero e capacitar todas as mulheres e meninas;
- f) Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água e do saneamento para todos;
- g) garantir o acesso a energia segura e sustentável para todos;
- h) promover um crescimento económico sustentável e inclusivo, pleno emprego produtivo e trabalho digno para todos;
- i) construir infra-estruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- j) reduzir as desigualdades nos e entre os países;
- k) tornar as cidades e os aglomerados humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;
- l) garantir padrões sustentáveis de consumo e produção;
- m) tomar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos;
- n) conservar e utilizar de forma sustentável os oceanos, os mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
- o) proteger, restaurar e promover a utilização sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, interromper e reverter a degradação das terras e interromper a perda de biodiversidade;

- p) promover sociedades pacíficas e inclusivas, proporcionar acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
- q) reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Neste processo, a civilização pós-moderna defronta-se com a possibilidade de um final de ciclo, ficando dependente de recursos não renováveis para sua manutenção, e toma consciência dos seus limites com os alertas feitos pelo Clube de Roma (Meadows et al., 1972). Assim, os últimos 30 anos foram palco de reflexão acerca da questão ambiental no seu início, e posteriormente expande-se o conceito para a sustentabilidade, que envolve dimensões sociais, económicas e ambientais (Hubbard, 2009)

As boas notícias estão relacionadas com a existência de tecnologias, disponíveis e suficientes, para equacionar o processo do aquecimento global nos próximos 50 anos (Pacala & Socolow, 2004). Fortalece essa visão a existência de vários pontos de convergência entre sociedade civil e governos, bem como entre consumidores e produtores, que estão atentos aos diversos assuntos que afetam ou possam vir a afetar a vida das atuais e das futuras gerações.

Mas nem tudo são boas notícias. Mudanças na indústria, relacionadas com a introdução de processos interligados com aspetos da sustentabilidade, sugerem a presença de risco de confronto com o modelo de desenvolvimento económico em curso. A crença central no resultado económico como objetivo síntese dos negócios pode supor o aparecimento de conflito de interesses entre os modelos atuais e os orientados para questões ligadas à sustentabilidade (Pretty, 2013).

Apesar disso, além de mitigar riscos, a adoção de estratégias efetivas voltadas para a sustentabilidade podem vir a criar oportunidades que podem resultar em vantagem competitiva para empresas e negócios (Baldinger & Boer, 2013).

Em perspetiva, as mudanças climáticas continuam merecendo grande atenção estratégica dos dirigentes europeus, especialmente a partir do ano de 2004, e

tiveram seu clímax em 2007. Todavia, com a crise financeira de 2008, as discussões sobre as mudanças climáticas perderam força, cedendo espaço ao interesse para assuntos relacionados com a instabilidade económica. Neste sentido, é oportuno notar que o tema das mudanças climáticas é uma questão recente e que compete com as crises financeiras na agenda estratégica da Europa corporativa (Blomgren, Amini, Salehi-Sangari, Jonsson, & Levihn, 2010).

De acordo com estudos de Dummett (2006), existem premissas vinculadas ao porquê de as organizações se alinharem com os paradigmas da sustentabilidade. Este autor destaca algumas delas:

- a) atendimento à legislação ou a ameaça de legislação dos governos;
- b) redução de custos;
- c) vantagens de mercado;
- d) proteção ou valorização da reputação e das marcas;
- e) minimização de riscos quanto a acidentes ou ameaças ambientais;
- f) pressão dos acionistas;
- g) pressão dos consumidores;
- h) pressão de organizações não governamentais (ONGs);
- i) regulação governamental.

Estudos demonstram que as organizações desejam que aumente o rigor legal e a regulação dos estados no sentido de forçar a responsabilidade ambiental (Dummett, 2006).

Para tratar da sustentabilidade, é necessário levar em conta uma grande quantidade de assuntos transversais. O mundo académico tem produzido muito acerca da questão, desde a evolução dos conceitos até à inovação tecnológica. Existe um esforço conjunto tanto da academia quanto da sociedade civil e das empresas.

Cada vez mais, as empresas (especialmente, as multinacionais pela suas atividades e influências globais) estão sendo chamadas a participarem da solução de problemas relacionados com o aquecimento global, a erradicação da pobreza e

a violação dos direitos humanos, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável (Kolk & van Tulder, 2010).

Ganham importância e força as questões da sustentabilidade, com a pressão de grupos de interesse sobre as organizações. Por exemplo, um projeto de 20 bilhões de dólares da Shell nas Ilhas Sakhalin (Rússia) teve de ser revisto em função da pressão de ONGs. A discussão, em 2007, dizia respeito à preservação de habitats naturais, especialmente das baleias cinzentas ocidentais, espécie em extinção com apenas 100 exemplares (Ray, 2008). A Shell aceitou as recomendações da *International Union for Conservation of Nature* (IUCN) e recolocou os seus oleodutos *offshore* para evitar interferências nas áreas de alimentação das baleias. Além do desvio dos oleodutos, a Shell fez uma série de investimentos sociais para as comunidades indígenas locais, com ênfase na educação, saúde, artes e cultura (Shell, 2017).

O processo de globalização provocou a reestruturação da produção, com a desintegração vertical da produção para cadeias de valor a nível global e o aprimoramento das competências centrais das empresas. Essa nova ordem, mesmo provocando um crescimento mais lento, tem proporcionado maiores lucros aos acionistas (Milberg, 2008). O novo modo de produção desloca e redistribui geograficamente as externalidades ambientais pelo planeta.

Neste quadro, se ressalta que as partes interessadas conferem legitimidade a uma organização, sem a qual talvez não seja capaz de renovar a sua licença de operação ou aumentar o seu poder em busca de crescimento. Atualmente, uma nova retórica no discurso corporativo aponta para a compreensão do papel das empresas na sociedade, tendo por alvo a sua legitimação moral (Castelló & Lozano, 2011).

Há ainda exemplos interessantes na literatura, como iniciativas da indústria da construção civil australiana em que a sustentabilidade ambiental se tem consolidado com uma série de controles regulatórios e de mercado com impacto sobre proprietários e inquilinos. Isso faz com que a Austrália, neste setor, assuma um papel de forte liderança na implantação de melhores práticas em termos de

questões comerciais ambientalmente sustentáveis. Entretanto, ressen-te-se da falta de pesquisas que possam apresentar os benefícios financeiros com o emprego de práticas sustentáveis bem como do desenvolvimento de métricas confiáveis que possibilitem *benchmarking* (G. Newell, 2008).

A relação das estratégias corporativas de sustentabilidade com as estratégias corporativas competitivas depende do nível de maturidade das organizações que podem ser divididas em introvertidas, conservadoras, extrovertidas e visionárias. Esse nível de maturidade determina a possibilidade da aplicação simultânea de estratégias sustentáveis e competitivas e que possam ser adequadamente inseridas na orientação da estratégia geral da empresa (Baumgartner & Ebner, 2010).

Os países desenvolvidos são os maiores consumidores de bens e energia mas têm os menores indicadores de impacto ambiental devido à alocação da produção suja a países em desenvolvimento (Hart, 1997). Ao contrário, as regiões mais pobres do mundo destroem ou exportam seus recursos naturais para atenderem à procura das nações mais ricas ou para fazerem frente ao serviço das suas dívidas decorrentes de medidas austeras ditadas pelo Banco Mundial (Shandra, Shor, & London, 2008).

Muitos organismos internacionais têm feito um trabalho interdisciplinar e agregador, como o tema ambiental e social exige (Boie, Fernandes, Frías, & Klobasa, 2014; Clapp & Prag, 2012). Contudo, a questão ambiental ainda tem sido tratada de forma fragmentada ao nível das nações (Kissinger & Rees, 2010; Kissinger, Rees, & Timmer, 2011). De um ponto de vista mais estreito, posto não serem o único segmento da sociedade envolvida, as empresas de modo geral e crescente têm inserido nos seus planos estratégicos objetivos alinhados com as questões de sustentabilidade (León-Soriano, Muñoz-Torres, & Chalmeta-Rosaleñ, 2010) bem como têm emitido relatórios sistemáticos sobre suas práticas nestas áreas (Thomas & Lamm, 2012).

Além disso, outras iniciativas partindo de bolsas de valores têm proposto indicadores de sustentabilidade sinalizando investimentos responsáveis aos

mercados (Consolandi, Jaiswal-Dale, Poggiani, & Vercelli, 2008). Fortalece-se assim a ideia de que, embora possam haver riscos e conflitos pairando sobre a realidade organizacional, há benefícios na adoção de práticas sustentáveis. Estas iniciativas têm sinalizado aos mercados que as empresas que se estão adaptando melhor à mudança têm mais possibilidades de sobreviver e prosperar no longo prazo.

O alinhamento da atividade humana com os princípios do Desenvolvimento Sustentável constitui uma tentativa de se manter o “*status quo*” estabelecido e, concomitantemente, evitar a sua rutura ou o colapso ambiental e social. O termo Desenvolvimento Sustentável foi consolidado no já referido Relatório Brundtland (WCED, 1987), que considerava toda a complexidade dos problemas e a interdependência das questões relacionadas com os aspetos sociais, económicos e ambientais. O Desenvolvimento Sustentável é a linha de pensamento mais aceite e na qual organizações empresariais, governos e sociedade civil mais se têm empenhado em aderir.

A transformação industrial nos países em desenvolvimento, voltada para objetivos de desenvolvimento sustentável, apresenta impactos positivos em termos de redução de emissões, condições de trabalho e uso de energia intensiva (Luken & Castellanos-Silveria, 2011).

Os aspetos que envolvem a sustentabilidade, se observados em perspetiva, são demasiado complexos e interdependentes para serem atacados isoladamente por apenas uma organização. Neste sentido, há a necessidade de empresas, governos, instituições científicas, ONGs, indivíduos e sociedade como um todo participarem e se engajarem na interpretação e solução das questões. Uma sociedade sustentável vai necessitar que sistemas maiores interajam com as organizações para fazer frente aos novos paradigmas baseados na complexidade, pensamento sistémico, transição e resiliência (Loorbach, van Bake, Whiteman, & Rotmans, 2010).

2.1.2 Responsabilidade Empresarial

2.1.2.1 Teoria dos *Stakeholders*

O termo “*stakeholder*”, apresentado em português como parte interessada e comumente usado na literatura recente de gestão, apareceu pela primeira vez em 1963 nos memorandos internos do *Stanford Research Institute* (SRI). A utilização do termo tinha por objetivo disseminar a noção de que os acionistas não são o único grupo para os quais a administração precisaria de prestar contas, mas que haveriam outros sem cujo apoio a organização deixaria de existir. O SRI adotou à época os seguintes grupos de *stakeholders*: acionistas, empregados, clientes, fornecedores, financiadores e sociedade. Os investigadores do SRI estavam convictos de que se os executivos não levassem em consideração as necessidades e os anseios desses *stakeholders* teriam problemas em traçar objetivos corporativos que garantissem o apoio e a sobrevivência da organização a longo prazo (Freeman, 2010).

A Teoria dos *Stakeholders* argumenta que as empresas precisam considerar suas partes interessadas como uma fração de sua tomada de decisão estratégica, incluindo aquelas que podem vir a afetar ou ser afetadas pela realização dos objetivos da empresa (Freeman, 2010). Essas ideias receberam a contribuição de vários autores durante o processo de consolidação da teoria, com uma evolução na definição de *stakeholder* como apresenta a tabela 2.1.

Tabela 2. 1 Evolução da Definição de *Stakeholder*

Fonte: Adaptado de: A.L. Friedman & Miles (2006), Bryson (2004), Buchholz & Rosenthal (2005), Damak-ayadi & Pesqueux (2005) e Beach (2008)

Ano	Autor(es)	Definição
1963	Stanford Research Institute (SRI)	Grupos sem cujo apoio a organização deixa de existir.
1984	Freeman (1984) adotado por: Berman et al. (1999); Burton e Dunn (1996); Frooman (1999); Goodpaster (1991); Greenley e Foxall (1997); Heugens, Jawahar e McLaughlin (2001); Jones e Wicks (1999); Kujala (2001); Metcalfe (1998); Page (2002); Roberts (1992); Rowley e Moldoveanu (2003); Rowley (1997); Sternberg (1997).	Podem afetar ou são afetados pela realização dos objetivos da organização.
1989	Carrol (1989)	Partes interessadas "primárias", referindo-se aos atores que detém uma relação direta e contratualmente determinada, com a empresa. Partes "secundárias", que combinam atores que se situam nas fronteiras de uma empresa e que podem ser afetados pelas suas ações sem qualquer relação contratual com ela.
1994	Freeman (1994)	Participantes no processo conjunto de criação de valor.
2000	Kochan e Rubinstein	Contribui com recursos valorados ... que são colocados em risco e que constituiriam custos se a empresa falhasse... tem poder sobre uma organização
2001	Hendry	Atores morais... relações não podem ser reduzidas a relações contratuais ou económicas. Incluem características sociais como a interdependência.
	Lampe (2001)	Partes afetadas por uma organização
2003	Phillips (2003)	Partes em benefício de quem a empresa deve ser administrada.
2005	Buchholz e Rosenthal (2005)	É um indivíduo ou grupo que tem algum tipo de participação no que o negócio faz e pode também afetar a organização de alguma forma
2007	Hubacek, Prell, Quinn e Reed (2007)	Um ator que é afetado por ou afeta um determinado problema ou questão e tem perspectivas ou conhecimentos necessários para desenvolver boas soluções ou estratégias e / ou o poder e recursos para bloquear ou implementar soluções ou estratégias.

Freeman e Reed (1983) ampliam o conceito de 1963 do SRI, que consideravam até certo ponto limitado e superficial, e dividem de forma concetual os *stakeholders* em dois grupos principais:

1. num aspeto mais amplo (secundário ou indireto), como sendo grupos ou indivíduos que afetam os objetivos da organização ou são por estes afetados, e que estariam representados por governos, sociedade em geral, ativistas, acionistas ou proprietários e certos grupos de consumidores;

2. num aspeto mais restrito (primário ou direto), como sendo grupos ou indivíduos dos quais a organização depende para sua sobrevivência e continuidade, tendo assim influência direta na existência da organização como os empregados, algumas instituições financeiras, proprietários (*shareholders*) / acionistas (*stockholders*) e grupos de consumidores, entre outros.

Sugerem tal divisão por identificarem os principais conflitos internos e externos que ocorrem entre *stakeholders* e, no âmbito interno, entre *shareholders* ou *stockholders*. A divisão é importante para o decisor gerir tais factos ou conflitos, muito embora constitua um desafio constante e cada vez mais complexo no que se refere à governança corporativa para o sucesso do negócio no longo prazo (Freeman & Reed, 1983).

Freeman et al. (2010) reafirmam essa distinção entre *stakeholders*, argumentando que nem todos têm o mesmo tipo de ligação com a organização. Assim, consideram que alguns têm um relacionamento mais estreito, afetando e sendo afetados de forma direta pela organização. Esse grupo está envolvido ao ponto de colocar capitais em risco, quer financeiros ou não. Destacam, portanto, como *stakeholders* primários as comunidades, os financiadores, os fornecedores, os funcionários e os clientes. Um outro grupo de *stakeholders*, classificados como secundários, embora não tenham uma relação eminentemente direta com a organização, afetam e são afetados por esta: governo, concorrentes, grupos de consumidores, imprensa, veículos de comunicação, ONGs e grupos com interesses especiais. A Figura 2.2 representa esquematicamente a distinção apresentada por esses autores.

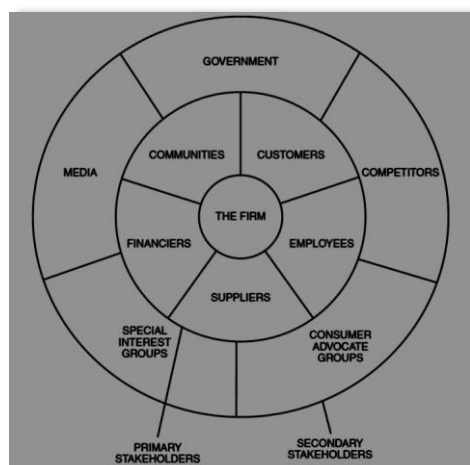


Figura 2. 2 Representação dos *Stakeholders* primários e secundários
Adaptado de Freeman et. al. (2010)

A Teoria dos *Stakeholders* procura identificar quais são os grupos ou indivíduos que recebem atenção dos decisores (R. K. Mitchell, Wood, & Agle, 1997). Os administradores têm importância central nessa identificação já que a sua visão determina que *stakeholders*, internos ou externos, vão receber consideração em detrimento de outros (Donaldson & Preston, 1995; Fineman & Clarke, 1996).

Os *stakeholders* primários têm uma relação direta com a organização (Donaldson & Preston, 1995), são gestores na condição de empregados e gestores terceirizados que têm influência decisiva no sucesso ou não da estratégia corporativa (Freeman, 2010). Esses *stakeholders* têm interesse em manter operações normais e evitar paragens que podem vir a acontecer devido a acidentes ambientais (Donaldson & Preston, 1995). Da mesma forma, estão interessados em como os aspetos ambientais podem interferir na segurança das suas tarefas (Fineman & Clarke, 1996), podendo achar conveniente a implantação de práticas ambientais que possam resguardar a companhia de custos pecuniários adicionais oriundos de desastres ambientais e, especialmente, que preservem a reputação da organização.

Quanto aos *stakeholders* secundários (grupos de interesse público, como organizações ambientais e comunitárias e associações profissionais, reguladores e *stakeholders* da cadeia de valor (Etzion, 2007)), os gestores estão cada vez mais

atentos às pressões dos grupos de interesse público devido à sua capacidade de influenciar percepções sociais sobre o posicionamento da empresa em relação à comunidade (Freeman, 2010). Esses *stakeholders* utilizam meios de comunicação de massa, protestos ou campanhas públicas, greves e outros apelos para que o envolvimento cívico influencie a estratégia ambiental das empresas (Henriques & Sadorsky, 1999).

O poder regulador é outro tipo de *stakeholder* secundário. São órgãos de estado ou agências reguladoras que têm a tarefa de legislar ou implementar políticas ambientais. Tipicamente, influenciam as empresas pela obrigatoriedade do respeito com a legislação e regulamentações ambientais. Empresas que não cumpram estas disposições regulamentares podem vir a incorrer em ações legais, penalidades e multas (Henriques & Sadorsky, 1999).

Freeman et al. (2010) consideram que a Teoria dos *Stakeholders* estaria ligada ao desafio de gerir os participantes envolvidos no processo de criação de valor. Os negócios deveriam ser entendidos como um conjunto de relações entre clientes, fornecedores, financiadores (acionistas, bancos), comunidades e gerentes, interagindo para a criação de valor. Desse modo, o trabalho dos executivos estaria em gerir e moldar esses relacionamentos (Freeman et al., 2010).

A Teoria dos *Stakeholders* apresenta-se como uma alternativa viável ao paradigma usual de acordo com o qual as organizações têm por único objetivo a maximização de retornos económicos e financeiros para os proprietários do capital e propõe uma forma eficiente que permita ganhos de valor para todas as partes envolvidas no negócio (Freeman et al., 2010).

A Teoria dos *Stakeholders* tem influenciado e estabelecido relações com diversas outras áreas da gestão: Gestão Estratégica, Finanças, Contabilidade, Administração, Marketing, Direito Empresarial, Políticas Públicas e Meio Ambiente. Complementarmente, contribui na definição e configuração da ética e da responsabilidade social corporativa. Nessa direção, procura resolver problemas relacionados com: 1) criação de valor e negócios e como se dá a negociação da distribuição; 2) ética e capitalismo; 3) como adaptar a mentalidade ou o

condicionamento dos administradores. Consegue ainda interagir com outros ramos do conhecimento como estudo dos mercados, estratégias de negócios, estrutura da indústria, relacionamentos de agência (Teoria da Agência) e custos de transação (Freeman et al., 2010). Gestores de projeto, por exemplo, podem beneficiar com a identificação das partes interessadas já na fase de planejamento e a boa gestão dos *stakeholders* pode levar a um melhor desempenho do projeto (Achterkamp & Vos, 2008).

As partes interessadas da cadeia de valor consistem em fornecedores, compradores corporativos e consumidores domésticos (Freeman, 2010). Os fornecedores podem expressar a sua insatisfação com o desempenho ambiental da empresa cessando o abastecimento, bem como pressionando os seus próprios fornecedores para que procedam a ajustes nos processos e produtos evitando assumir passivos e riscos ambientais (Henriques & Sadorsky, 1999). Nessa mesma linha, os compradores corporativos e os consumidores em geral podem fazer as suas escolhas pela compra de produtos ou serviços originários de produtores ambientalmente conscientes.

Existem evidências de que a variação de pressão das partes interessadas tem relação com as decisões gerenciais sobre a adoção de práticas ambientais, especialmente no que toca à abrangência e à visibilidade (Ferrón Vilchez, Darnall, & Aragón Correa, 2016). Nos casos em que os gerentes sofrem fortes pressões das partes interessadas da sociedade, as organizações têm tendência a adotar estratégias que não têm abrangência mas que têm visibilidade externa (Darnall & Kim, 2012). Essa abordagem estratégica tende a não reduzir os riscos ambientais, porque tem um caráter mais simbólico. As organizações, ao adotarem esse tipo de estratégia, tentam legitimar as suas práticas ambientais buscando apoio na sociedade civil sem se comprometerem com reais melhorias da questão ambiental (Christmann & Taylor, 2006). Tentam assim manipular as partes interessadas da sociedade, que na maioria das vezes não têm informações sobre os diversos riscos associados à complexidade das práticas de fabricação (Bowen, 2014). Ao divulgarem seletivamente informações positivas sobre as suas atividades ambientais, as empresas acabam por criar uma imagem excessivamente positiva

(Lyon & Maxwell, 2011) e originar o “*greenwashing*” (Bowen & Aragon-Correa, 2014), expressão inglesa que refere a melhoria de aparência sem mudanças estruturais.

Observa-se que a participação dos *stakeholders* pode melhorar a qualidade das decisões sobre questões ambientais, possivelmente devido a maior transparência e acesso a informação mais abrangente. Embora esse processo ainda tenha uma série de limitações, a superação destas depende da institucionalização da participação dos *stakeholders*, criando culturas organizacionais que possam facilitar processos negociados e de risco. Os processos participativos podem parecer muito arriscados, mas há evidências crescentes de que, se bem projetados, podem valer a pena (Reed, 2008).

Além de explicar muitos dos comportamentos empresariais em relação à sustentabilidade, a Teoria dos *Stakeholders* está trazendo também subsídios para o enquadramento da questão da ética nos negócios ou da ética versus capitalismo (Freeman et al., 2010). Os novos cenários que se apresentam carregam uma série de conflitos de interesse, que requerem o aperfeiçoamento das questões éticas para serem superados. O desflorestamento ilegal na Amazônia para extração de madeiras nobres e, posteriormente, a criação de gado em conflito com as leis ambientais, a mineração sem o atendimento às normas e a poluição de rios com metais pesados são apenas alguns exemplos dessa realidade que vai passar a ter cada vez atenção dos mais diversos *stakeholders*.

A evolução da Teoria dos *Stakeholders*, de diversas maneiras, criou interfaces com as questões éticas, especialmente as relacionadas com o dilema ética/capitalismo e a criação e distribuição de valor. Podem ser identificados os seguintes contributos (Freeman et al., 2010):

1. amplia a reflexão, orientando as operações diárias, para além das questões isoladas e internas, propondo atenção para as conexões entre o ambiente interno e externo da organização;
2. auxilia gestores e administradores a entenderem o que significa ética nos negócios e a identificarem as empresas com esse perfil;

3. fornece suporte e apoio aos administradores, preocupados com as questões éticas, ao se contraporem aos pressupostos dominantes sobre o propósito dos negócios.

2.1.2.2 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

No passado, os negócios tinham impactos ambientais e sociais negativos, que eram considerados naturais, aceitáveis e até necessários, mas essa realidade sofreu uma mudança e, hoje, as empresas são chamadas à responsabilidade por gerarem impactos negativos nas suas operações. No futuro, as organizações estarão envolvidos em aprender e desenvolver impactos positivos, que por sua vez passarão a constituir oportunidades para alavancar negócios relacionados com a venda dessas soluções (Hart, 1997).

Para Carroll (1979), as empresas estão inseridas na sociedade e, por esse motivo, têm a obrigação de realizar atividades para além das relacionadas com factores económicos. As estratégias, ações, processos e iniciativas voltadas para a RSC são atividades voluntárias, que norteiam e incentivam a interação da organização com suas partes envolvidas. E esse comportamento pode ser vantajoso, como se pode observar no caso de grandes empresas norte-americanas listadas no *Dow Jones S&P500* (índice que reúne as 500 empresas líderes em capitalização da Bolsa de Valores de Nova Iorque). Empresas do *Dow Jones S&P500* sustentáveis, geralmente, têm melhor desempenho em termos de lucratividade, embora os investidores ainda não considerem como valor uma organização ser sustentável e, portanto, sem reflexos positivos na valorização das ações (S. Lo, 2010).

Parcerias de longo prazo serão fundamentais para que as companhias façam a transição para um cenário mais sustentável. Existe pouca inclinação para tratar as questões económicas, sociais e ambientais conjuntamente, sofrendo assim, o *triple bottom line*, muita crítica devido à grande dificuldade na sua implantação (Elkington, 1997a, 1997b, 2006). Além disso, as empresas, especialmente as norte americanas, ainda acreditam que quanto mais atenção derem aos aspetos sociais e ambientais mais o aspeto económico vai ser afetado negativamente, devido ao

aumento dos custos incorridos (Gray, 2006; Nidumolu, Prahalad, & Rangaswami, 2009).

Noutro sentido, Porter e Kramer (2006) sustentam que as empresas deveriam perceber a responsabilidade social como um valor compartilhado e não apenas como o controlo de danos ou de relações públicas da companhia.

As organizações têm influências positivas para a sociedade na medida em que geram empregos, fornecem produtos e serviços e são alternativas de investimento. A mais importante delas é o facto de contribuírem para a prosperidade da economia. O avanço institucional, entretanto, levou as companhias a realizarem também progressos no sentido da responsabilidade social corporativa (RSC), embora muito aquém do que poderiam ter feito (Porter & Kramer, 2006). Assim, as empresas, ao conseguirem conectar as suas iniciativas de RSC com a preferência das partes interessadas (*stakeholders*) e canalizarem recursos para tal, são capazes de maximizar os seus esforços no sentido da RSC e obter melhorias em seu desempenho global (Michelon, Boesso, & Kumar, 2013).

A investigação científica vem tentando identificar e determinar os diferentes aspetos ecológicos, económicos e sociais relacionados com as questões da sustentabilidade. Nesta perspetiva, tem feito esforços no sentido de apresentar estratégias de compromisso para a sustentabilidade, considerando os aspetos internos e externos da organização. Entretanto, tem sido insuficiente por parte das empresas a implantação de mecanismos eficientes para alcançar metas de sustentabilidade e o alinhamento destas com a estratégia corporativa (Baumgartner & Ebner, 2010). Existem ainda questões de sincronia entre as ideias da RSC e sua operacionalização, isto é, como colocá-las em prática pois esse processo, que é socialmente acordado, exige habilidade de negociação entre os diversos membros das organizações (Lauring & Thomsen, 2009).

Ainda, segundo Baumgartner e Ebner (2010), para tratar das questões estratégicas, há que se levar em conta concomitantemente as dimensões social, económica e ambiental. Em relação à dimensão económica, há que relacionar aspetos como inovação tecnológica, colaboração, gestão do conhecimento, processos, compras

e relatórios de sustentabilidade. Com vista à dimensão ecológica, há que incluir questões como reciclagem, emissões atmosféricas, água e solo, resíduos, impacto sobre a biodiversidade e impacto dos produtos sobre o meio ambiente, considerando o ciclo de vida dos mesmos. Na abordagem social interna à empresa há que observar governança corporativa, motivação e incentivos, saúde e segurança e desenvolvimento do capital humano. Na perspetiva social externa à organização, há que considerar a análise do comportamento ético, ausência de corrupção, cidadania corporativa, impacto sobre as comunidades afetadas pela empresa e, finalmente, evitar relacionamento com empresas com problemas ou que respondam por processos sociais ou ambientais (Baumgartner & Ebner, 2010).

Nesta mesma linha, outros autores (Lozano, 2012) também argumentam que as iniciativas voluntárias ligadas ao tema da sustentabilidade apresentam uma série de vantagens para as organizações. As principais ações voluntárias são apresentadas a seguir.

1. *Cleaner Production* – processos, serviços e operações utilizando eficientemente a matéria prima, objetivando reduzir a produção de resíduos e minimizando riscos para o meio ambiente e para a sociedade.
2. *Corporate Citizenship* – conceito segundo qual as organizações têm direitos e deveres para com os seus *stakeholders*, para além da maximização da riqueza.
3. *Corporate Social Responsibility* – numa perspetiva social, envolvendo *stakeholders* e integrando preocupações ambientais.
4. *Eco-design* – inclui aspetos ambientais no projeto de produtos e serviços que se vem a traduzir em facilidade na recuperação, reutilização e reciclagem.
5. *Ecolabelling* – o selo ecológico tem por alvo informar os consumidores sobre os impactos ambientais da produção e do consumo e as fases de geração de resíduos dos produtos e serviços, fomentando um consumo mais consciente. *Eco-efficiency* - tem por objetivo harmonizar a eficiência económica concomitante à eficiência ecológica, ligando resultados económicos a hábitos que produzam menos resíduos e emissões.

6. *Environmental Management Systems (EMS)* – são ferramentas administrativas destinadas a avaliar e reduzir o impacto ambiental das operações das organizações.
7. *Environmental and Social Accounting (ESA)* – métodos de avaliação monetária dos impactos ambientais e sociais diretos e indiretos.
8. *Green Chemistry* – técnicas químicas para reduzir ou eliminar o uso ou a geração de materiais, produtos e subprodutos, solventes, reagentes e outros produtos químicos que são ou possam vir a ser perigosos para a saúde humana ou para o meio ambiente.
9. *Industrial Ecology* – reestruturação da indústria, com o formato de ecossistema onde os materiais fluem por interligações de produção e processos, com o objetivo de tratar subprodutos e resíduos como *input* para outras empresas.
10. *Life Cycle Assessment* – avaliação de todos os processos do ciclo de produtos ou serviços (*upstream* e *downstream*).
11. *Sustainable Livelihoods* – tem o objetivo de alinhar a empresa com normas, leis, expectativas e aspirações da sociedade em que atua, interessando-se pelos pobres como possíveis aspirantes a clientes e parceiros de negócios e procurando assim criar redes de segurança de prevenção para que, possam viver razoavelmente seguros.
12. *Sustainability Reporting* – iniciativa voluntária com o propósito de avaliar o estado atual da organização e comunicar as partes interessadas sobre os esforços e os progressos nas dimensões económica, ambiental e social (entre elas, ISO 14000, EMAS, Social Accountability 8000 Standard, diretrizes de sustentabilidade do GRI)
13. *Triple Bottom Line* – gestão estratégica com vista ao equilíbrio das questões económicas, sociais e ambientais.

As iniciativas voluntárias vinculadas às questões da sustentabilidade vêm ganhando relevância e são objeto crescente da investigação científica. Nesta perspectiva, a Tabela 2.2, utilizando a relação de iniciativas voluntárias proposta por Lozano (2012), apresenta os temas mais tratados pela academia em três bases de dados importantes até ao ano de 2017.

Tabela 2. 2 Questões da sustentabilidade referidas em artigos científicos

Iniciativa Corporativa	Quantidade Artigos Localizados ¹ em Bases de Dados ²		
	Scopus	Web of Science	Google Scholar
<i>Life Cycle Assessment</i>	16.234	13.746	193.000
<i>Green Chemistry</i>	11.289	8.679	310.000
<i>Environmental Management Systems (EMS)</i>	2.957	840	55.900
<i>Industrial Ecology</i>	2.456	1.685	63.800
<i>Cleaner Production</i>	2.168	1.439	144.000
<i>Eco-efficiency</i>	1.899	2.957	45.200
<i>Triple Bottom Line</i>	1.413	833	42.400
<i>Sustainable Livelihoods</i>	1.244	595	60.200
<i>Eco-design</i>	1.193	842	24.600
<i>Sustainability Reporting</i>	834	449	32.600
<i>Corporate Citizenship</i>	551	355	54.700
<i>Ecolabelling</i>	154	68	16.900
<i>Corporate Social Responsibility</i>	23	19	4.010
<i>Environmental and Social Accounting (ESA)</i>	7	7	903
¹ Busca nas bases de dados pela palavra exata (entre aspas).			
² Levantamento feito em 03/06/2017			

Há, entretanto, uma lacuna na observação de como estão ligados essas diversas iniciativas voluntárias entre si e, transversalmente, na organização como um todo, em termos de operações e processos, gestão e estratégia, sistemas organizacionais, compras e *marketing* e avaliação e comunicação (Lozano, 2012).

Foram muitas as definições que a responsabilidade social corporativa recebeu nas últimas décadas, em número superior a 40, e, neste contexto, investigadores do assunto vêm tentando unificar o seu significado (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006; van Marrewijk, 2003). A Comissão Europeia definiu a responsabilidade social corporativa como sendo “*a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis*”¹ (Commission of the European Communities, 2001).

¹ Em tradução livre do autor: “um conceito através do qual as organizações integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações de negócio e na sua interação voluntária com os *stakeholders*”

Muitas ideias diferentes, conceitos e práticas têm sido desenvolvidos a partir das investigações sobre a responsabilidade social corporativa (Freeman et al., 2010). A tabela 2.3 condensa as principais abordagens à RSC.

Tabela 2. 3 Principais abordagens à RSC
(Adaptado de Freeman et al (2010))

Designação	Designação em inglês	Artigos e investigadores que abordam o tema
Desempenho social da organização	corporate social <i>performance</i>	(Carroll, 1979) (Wartick Steven L. & Cochran, 1985) (Wood, 1991)
Empresa socialmente sensível	corporate social responsiveness	(Ackerman, 1975) (Ackerman & Bauer, 1976) (Sethi, 1975)
Empresa cidadã	corporate citizenship	(Waddock, 2004)
Governança corporativa	corporate governance	(Jones, 1980) (Freeman & Evan, 1990) (Evan & Freeman, 1993) (Sacconi, 2006)
Responsabilidade corporativa	corporate accountability	(Zadek, Pruzan, & Evans, 1997)
Tripé da sustentabilidade	sustainability, triple bottom line	(Elkington, 1994)
Empreendedorismo social corporativo	corporate social entrepreneurship	(Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006)

Importa destacar que a RSC nem sempre teve unanimidade na aceitação dos seus princípios. Opositores notáveis ofereceram resistência desde o início. Num famoso artigo de 1970, o economista Milton Friedman fez uma síntese do pensamento da época, e já no título, afirmava que a responsabilidade social das empresas é a de gerar lucro. Nesse texto, argumentava que as empresas, por serem abstrações criadas, não teriam responsabilidade, e que apenas pessoas têm esse tipo de responsabilidade moral, referindo-se a qualquer tipo de RSC. Assim, essas questões caberiam aos donos do capital ou aos executivos. Mas, os executivos, como empregados, têm de dar contas sobre decisões tomadas para maximizarem os lucros (M. Friedman, 1970).

Claro que existem diferenças consoante os negócios, como por exemplo hospitais ou escolas, cujos indicadores de desempenho transcendem as questões unicamente financeiras e económicas. Mas, via de regra, os administradores são avaliados pela sua capacidade de gerar lucros. As organizações não têm que tomar consciência sobre questões ambientais ou sociais, já que estariam gastando dinheiro, o que poderia não estar acontecendo com os seus concorrentes, e, portanto, estariam a encarar conflitos de interesses entre *shareholders* e *stakeholders* (M. Friedman, 1970).

Por este ponto de vista, afirmava M. Friedman (1970), a função de resolver o que é melhor em termos ambientais e sociais cabe à sociedade através da figura do estado, que deve tomar uma postura de regulador, arrecadador e aplicador eficiente dos recursos para o bem da sociedade. Aponta como razão básica para a crítica à RSC que esta envolve a aceitação de postulados socialistas em tais políticas e não mecanismos de mercado, que é o aceite para alocação de recursos escassos entre várias alternativas. Entendia entretanto à época, que haviam problemas urgentes e que não seria fácil aguardar pela morosidade dos processos públicos e políticos do estado. E que os executivos poderiam prestar uma grande ajuda. Mas, ações no sentido da responsabilidade social levariam as empresas a aumentarem os seus custos, passando-os no final aos consumidores (M. Friedman, 1970).

A sustentabilidade corporativa tem apresentado uma tendência de crescimento ao longo do tempo, sendo impulsionada pelo compromisso corporativo com o desenvolvimento social e consolidando-se normalmente depois com os aspectos económicos e ambientais. As experiências internacionais, a pressão dos meios de comunicação, o mimetismo e o tamanho das organizações estão relacionados positivamente como o desenvolvimento corporativo sustentável (Bansal, 2005).

Quando os gestores pensam em termos de responsabilidade social corporativa, têm basicamente em mente os seus *stakeholders* e as suas demandas ou solicitações. Existem estudos que apresentam uma estreita relação entre desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa. Gestores corporativos não pensam no desenvolvimento sustentável ou na responsabilidade

social corporativa em termos gerais, e quando o fazem levam em conta principalmente os seus *stakeholders* (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005).

As organizações recebem a sanção da sociedade para que contribuam para o seu desenvolvimento. Isso vai para além de produzir e oferecer serviços, empregos e pagar impostos. A responsabilidade social corporativa vive a dicotomia entre: a) gerar rendimento económico para os *stakeholders*; e b) servir como instrumento de políticas públicas. As empresas vivem o conflito de confrontarem valores e custos da RSC com o resultado económico. O facto do conceito de RSC ser muito maleável agrava a questão. O lado positivo é que as corporações e os mercados são a forma mais eficiente de identificar necessidades e apresentar soluções sociais (Devinney, 2009).

Ainda segundo Devinney (2009), na visão da RSC, existe a suposição ingénua de que as empresas são guiadas pela sociedade e que não a manipulam deliberadamente para benefício próprio, podendo argumentar-se que:

- a) as empresas existem tendo por objetivo o resultado económico e não para resolverem problemas sociais;
- b) as empresas distorcem os padrões sociais de acordo com as suas conveniências;
- c) as empresas não são representantes da sociedade como um todo;
- d) a maioria das empresas são socialmente conservadoras (por exemplo, as empresas do sul dos EUA e da Itália não querem os seus nomes ligados a grupos homossexuais);
- e) a RSC pode levar à renúncia parcial da responsabilidade social por parte dos governos.

Segundo Devinney (2009), não há evidências de que a adoção de práticas de RSC tenha relação com a geração de valor para as empresas e que possa influenciar o seu desempenho.

Surge então a necessidade conflitante e complexa das organizações desenvolverem uma atitude positiva em relação à RSC sem, no entanto,

negligenciarem questões ligadas ao resultado económico ou ao posicionamento estratégico (Devinney, 2009).

Neste contexto, a RSC aparece como resposta a uma crise de legitimidade enfrentada pelo neoliberalismo contemporâneo, observada também nas corporações globais e seus públicos de interesse, visando as intervenções necessárias para reduzir a pobreza e avançar no caminho da sustentabilidade. A partir do final dos anos 90, devido ao processo de globalização económica, houve diversos protestos em várias partes do mundo com foco na ideia de que o crescimento descontrolado do poder corporativo, legitimado pelas regras comerciais globais, colocaria o lucro à frente dos direitos laborais e da proteção ambiental (P. Newell, 2008).

Em alternativa, existem iniciativas ligadas a possíveis interfaces entre o empreendedorismo social, os esforços de RSC e as instituições públicas que podem conduzir à descoberta de novas formas de criação de valor e de colaboração no andamento do desenvolvimento sustentável (Seelos & Mair, 2005).

No processo de criação de uma sociedade mais sustentável está a regulação do mercado financeiro em termos do direcionamento para investimentos sociais responsáveis. O movimento pela ética do investimento social responsável, mesmo que ainda incipiente, vai ganhado força e começa a defender a necessidade de normas ligadas a responsabilidades legais para o direcionamento dos investimentos (Richardson, 2009).

A discussão acerca de como medir o valor das práticas de responsabilidade social corporativa para as organizações está presente na agenda dos investigadores. Os principais ganhos com a implantação de práticas de RSC com efeitos positivos são (Weber, 2008):

- a) a imagem e a reputação da empresa;
- b) a motivação, a retenção e o recrutamento de empregados;
- c) a redução de custos;
- d) o aumento da receita em função do crescimento das vendas;
- e) a redução dos riscos inerentes à gestão.

Uma outra forma de avaliar os efeitos da RSC pode ser conduzida avaliando-se as relações entre os *stakeholders*. Entretanto, ainda são insuficientes as abordagens empresariais existentes, financeiras e de investimentos, bem como a avaliação das relações dos *stakeholders*, para mensuração de ganhos inerentes às práticas de RSC (Weber, 2008).

Já a indústria de mineração australiana considera os investimentos sociais como uma questão estratégica, tendo como objetivos principais (Esteves, 2008):

- a) minimizar o risco de interrupções operacionais, mantendo um ambiente social estável e reduzindo a possibilidade de protestos de *stakeholders*;
- b) acesso à terra através de um relacionamento positivo com as comunidades locais com base na aceitação e na confiança. Relação positiva com agentes regionais do estado ou da nação;
- c) redução de custos com o acesso a fornecedores locais e com o abrandamento e a mitigação de impactos ambientais;
- d) atração e retenção de profissionais altamente especializados e treinados, com retenção de mão-de-obra local, estabelecendo-se assim uma cultura organizacional ética através da construção da consciência social dos trabalhadores.

Entre as empresas que estão progressivamente implementando estratégias sociais e ambientais, o papel da responsabilidade social corporativa tem sido transversal a todos aspectos das práticas sustentáveis. Para Tate, Ellram & Kirchoff (2010), a questão principal dos relatórios de RSC, independentemente da indústria, está na gestão da pressão institucional com vista a atender as demandas das partes interessadas. As empresas norte-americanas colocam a sua atenção, relativamente à pressão institucional causada pelas questões ambientais, na gestão de risco do negócio, enquanto japonesas e europeias visualizam o fenómeno como parte do processo de integração com a comunidade. Enquanto as empresas norte-americanas colocam a sua atenção na ligação das questões relacionadas com a sustentabilidade aos temas operacionais amplos e externos, como por exemplo a globalização, as japonesas e as europeias focam-se na mensuração de suas cadeias de abastecimento e sua relação com os aspectos da

sustentabilidade. Em síntese, as grandes corporações vêem os relatórios de sustentabilidade como uma importante via para lidar com a pressão institucional, ligados à mensuração e à divulgação de suas atividades nos aspectos sociais e ambientais (Tate et al., 2010).

Atualmente, a RSC tem tido prioridade nas agendas governamentais da Europa (OECD, 2017a), especialmente no que se refere ao avanço de políticas públicas. Interessa assim a análise das políticas públicas na perspectiva do relacionamento entre governos, mundo empresarial e sociedade civil. Inicialmente, as ações voluntárias de RSC revelavam limitação ou descrença na capacidade reguladora e fiscalizadora dos estados. Surgiram então iniciativas voluntárias das empresas, novas regras e ferramentas "soft" com o diálogo entre múltiplos *stakeholders* e mudança da governança. No mundo globalizado, as políticas públicas não podem ser analisadas apenas à luz do entendimento dos governos. Mais interessante parece ser a interseção entre os diversos atores públicos e privados envolvidos no processo (Albareda, Lozano, & Ysa, 2007).

No processo de mudança e evolução da cultura organizacional, há que se considerar que os valores pessoais dos decisores influenciam o dia a dia organizacional na operacionalização de procedimentos voltados para a RSC e para a existência de um link entre os valores corporativos, os valores pessoais e o comprometimento dos empregados (Duarte, 2010).

A análise da relação entre sustentabilidade corporativa e a cultura organizacional torna visível que diferentes culturas dêem ênfase a aspectos diferentes da sustentabilidade corporativa, como o desenvolvimento dos *staffs* internos, a eficiência, a proteção ambiental ou o engajamento de *stakeholders*. Além disso, as organizações não são orientadas por uma cultura única, mas convivem com subculturas derivadas. De tal modo, os membros de cada uma dessas subculturas podem ter diferentes atitudes e enfoques nas questões relacionadas com a sustentabilidade (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Culturas e subculturas organizacionais também afetam a forma como os empregados entendem a sustentabilidade empresarial. Por exemplo, funcionários com maior ênfase em

valores burocráticos e hierárquicos enfatizam questões económicas ligadas à sustentabilidade corporativa (Linnenluecke, Russell, & Griffiths, 2009).

Para Wagner (2010), alguns estudos, embora não conclusivos ou abrangentes, apontam que atividades ligadas à inovação não têm reflexos no desempenho da sustentabilidade corporativa ou no desempenho económico. Entretanto, ações envolvendo a gestão da sustentabilidade podem ter ligação positiva com o resultado económico se forem acompanhadas de altos níveis de publicidade dirigida aos seus públicos de interesse, *stakeholders*, agências reguladoras e organizações não governamentais (Wagner, 2010).

As grandes questões do nosso tempo, como a ética nos negócios e nas suas cadeias de valor, direitos humanos, suborno e corrupção e as alterações climáticas, sintetizadas pela sustentabilidade, têm sido inseridas nas agendas da governança corporativa das organizações (Elkington, 2006). A RSC das empresas só tem significância real para as mesmas se estiver inserida de forma marcante nas estratégias. E no caso da RSC vir a fazer parte da estratégia da organização, para que produza bons efeitos, deve ser medida e controlada pela gestão de topo (Panayiotou, Aravossis, & Moschou, 2008).

Como as ações voltadas para a RSC são voluntárias, nem todas as organizações têm aderido a tais iniciativas. Mas, segundo Perez-Batres, Miller & Pisani (2010) pressões institucionais (normativas e miméticas) têm influenciado as organizações para a adesão a tais tendências. Mudanças institucionais abruptas podem fazer com que as empresas percam a sua legitimidade. Quando os velhos paradigmas ficam obsoletos, as organizações precisam de se adequar às novas “regras do jogo”

² .

Empresas latino-americanas listadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque (*New York Stock Exchange*, NYSE) imaginam garantir a sua legitimidade imitando

² Com essa expressão Perez-Batres et al. (2010) sintetizam a idéia de que o mundo dos negócios se tem norteado por um conjunto de regras, algumas explícitas e muitas vezes jurídicas e outras tácitas, mas que regem o pensamento da vida a partir dos aspectos económicos e financeiros. Novos paradigmas com as mesmas regras provavelmente não sejam possíveis para manutenção do atual modelo, requerendo o surgimento novas regras adequadas à nova realidade que se apresenta.

práticas de outros membros daquele grupo. Em sentido contrário, organizações latino-americanas não listadas no NYSE não acham necessário, por exemplo, a utilização do padrão *Global Reporting Initiative* (GRI) ou o alinhamento ao Pacto Global (ONU) para manterem a sua legitimidade, imaginando que se a lei não o diz não há a necessidade e não correm risco de perda de legitimidade (Perez-Batres et al., 2010).

Os problemas e as soluções ligadas aos paradigmas da sustentabilidade são complexos, suscitando diversas visões e provocando o aparecimento de teorias que emergem com seus novos conceitos ousando clarificar as questões.

2.1.2.3 Capitalismo Consciente (CC)

Tendo em mente irregularidades, escândalos e desastres ambientais do passado recente (como por exemplo, os do *Citigroup*, da *British Petroleum* (BP), da Enron e da Arthur Andersen), vem ganhando destaque e importância a necessidade de orientações éticas ligadas aos dirigentes das organizações (O'Toole & Vogel, 2011). Neste sentido, o Capitalismo Consciente (CC), difundido por John Mackey (2011), surge como uma nova proposta para as organizações ligando os seus propósitos às práticas de responsabilidade social corporativa.

O movimento “*Occupy Wall Street*”, espalhado por mais de 1.000 cidades pelo mundo, é uma crítica à averse pelo lucro e um desejo de maior humanização do capitalismo. O CC pressupõe que a forma atual de fazer negócios não é adequada ao desenvolvimento sustentável. Um dos pilares do CC é a liderança consciente. O CC é uma proposta para resolver muitos dos problemas sociais e ambientais, envolvendo uma liderança ética e o desenvolvimento de líderes éticos (Fyke & Buzzanell, 2013).

O CC é um movimento que procura mudar o modo como os negócios são feitos e percebidos. Dedicar-se à elevação da humanidade através da cooperação voluntária dos indivíduos nas empresas e do sistema como os negócios são feitos. Acredita assim que a atividade empreendedora é boa porque cria valor, é ética pois

depende do intercâmbio voluntário entre diversas partes interessadas, é heróica pois tira as pessoas da pobreza e cria prosperidade. Pressupõe que o capitalismo empresarial é o sistema mais poderoso para a cooperação e o progresso humano já conhecido. Entretanto, o capitalismo, da forma como o conhecemos, apresenta imperfeições e deveria passar por aperfeiçoamento, passando de um sistema competitivo para um mais cooperativo (Conscious Capitalism Org., 2015).

O movimento CC, para orientar as empresas, apoia-se em quatro pilares (também apresentados de forma esquemática na Figura 2.3) (Wang, 2013) :

- a) um **propósito maior** no qual o lucro não se sobrepõe à consciência ambiental e social;
- b) com **foco nos stakeholders**, maximizando de forma harmónica o bem-estar de todas as partes interessadas, o que tem como vantagem o estabelecimento de relações de longo prazo;
- c) uma **liderança consciente** que procura maximizar e distribuir os ganhos entre todos os *stakeholders* de forma equitativa e benevolente;
- d) uma **cultura consciente** que vai além da filantropia pura e caminha no sentido da RSC, mobilizando a motivação, a transparência e a integridade (organizações conscientes têm maior rentabilidade e as suas ações tem maior valorização).

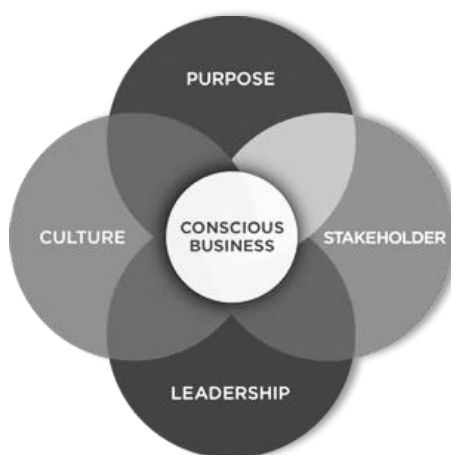


Figura 2. 3 Os quatro princípios do Capitalismo Consciente
(Adaptado de Conscious Capitalism (2017))

A queda da credibilidade das grandes instituições, que se encontra no nível mais baixo dos últimos anos, associada aos problemas com o envolvimento dos trabalhadores (20% “jogam contra”³ a empresa, 50% apenas “cumprem tabela”⁴ e só 30% estão efetivamente envolvidos no negócio), são outros indicadores que estão por trás do surgimento do movimento do capitalismo consciente. O CC está apoiado num propósito maior (de servir), na interdependência da cadeia de *stakeholders*, na liderança consciente e numa cultura de envolvimento e de transformação. Tem uma nova visão dos *stakeholders*, com consciência de que o planeta é um só, que a comunidade está inserida no planeta e que as empresas estão inseridas na comunidade. Nesse processo, a liderança tem um papel fundamental com um nível de consciência diferenciado. Empresas desse tipo têm uma valorização de mercado muito maior do que a média (Eckschmidt, 2014).

Entretanto, a aplicação das práticas ligadas ao movimento CC não é possível em todos os tipos de negócios, como é o caso de pequenas e médias organizações (que mesmo tendo o propósito, não têm condições de aplicá-lo). Outros ramos também terão dificuldades de se alinharem com as novas tendências, como é o caso, por exemplo, dos negócios ligados ao petróleo e ao carvão. Um grande desafio será também o de mudar o sistema de valores de pessoas que ingressam no mercado visando unicamente ganhos financeiros (O'Toole & Vogel, 2011).

As empresas, de forma geral, criam e destroem muitos tipos de riquezas. Em prejuízo de riquezas culturais, sociais e ambientais e de bem-estar físico e espiritual, criam valor financeiro. O CC pretende que os negócios sejam realizados com o máximo de efeitos positivos e não com alguns efeitos positivos e muitos negativos. Tem portanto um maior senso de propósito (Sisodia, 2011).

Existem diferenças entre as visões da RSC e do CC (Hanson, 2011; Mackey, 2011). O movimento do Capitalismo Consciente, embora cercado de bons propósitos e ligado a defensores dedicados e eloquentes, não pode ser considerado ainda uma

³ A expressão refere-se ao contingente de trabalhadores que além de se empenharem ao mínimo na execução de suas tarefas colocam seus interesses acima dos objetivos da organização.

⁴ Diz respeito aos empregados que não são pro-ativos, fazem apenas o mínimo possível para manutenção do emprego.

teoria devido à sua refutabilidade, incoerência e falta de generalidade (Wang, 2013).

Na Tabela 2.4, apresentam-se as principais diferenças entre a Responsabilidade Social Corporativa e o Capitalismo Consciente.

Tabela 2. 4 Diferenças entre RSC e Capitalismo Consciente
Adaptado de Mackey (2011)

Responsabilidade Social Corporativa	Capitalismo Consciente
Orientado aos <i>shareholders</i>	Orientado aos <i>stakeholders</i>
Não tem ligação com o propósito corporativo	Incorpora propósitos mais elevados
É consistente com a visão mecanicista tradicional nos negócios	Holística, visão ecossistêmica dos negócios, como sistemas adaptativos complexos
Muitas vezes um anexo " <i>add-on</i> " - enxertado no modelo de negócio tradicional - geralmente como um departamento separado CSR ou como parte do departamento de relações públicas	Responsabilidade social é o núcleo do modelo de negócios através do maior propósito da empresa e da importância da comunidade e do meio ambiente como partes interessadas
Fácil de encontrar como um gesto de caridade - muitas vezes apenas outra estratégia de mensagens PR - muitas vezes visto como <i>greenwashing</i>	Exige transformação genuína do negócio através do compromisso com uma finalidade mais elevada, interdependência das partes interessadas, liderança consciente e cultura consciente
As boas ações podem não estar ligadas à missão e ao propósito da empresa	Requer que as boas ações também promovam a missão de negócios da empresa

2.2 IMPLICAÇÕES NA GESTÃO EMPRESARIAL

2.2.1 Ligações às Teorias Apresentadas

O desafio de construir uma sociedade sustentável tem exigido das organizações a leitura clara do ambiente e a utilização de instrumentos adequados. Existe

atualmente um grande número de abordagens, ferramentas, princípios, estratégias e processos que não devem ser confundidos com as questões da sustentabilidade. Apesar de todo o reconhecimento, ferramentas como a ISO 14001, por exemplo, enquanto ponto de partida útil, não garante o alinhamento estratégico com questões da sustentabilidade (MacDonald, 2005).

Embora não seja uma tarefa fácil, as questões da sustentabilidade precisam ser integradas aos diversos níveis organizacionais. Neste sentido, algumas ferramentas são propostas (Linstead, Fulop, & Lilley, 2009):

- a) Gestão da qualidade total e ambiental (*Total Quality Environmental Management* – TQEM) que objetiva zero defeitos e zero emissões em processos produtivos;
- b) Avaliação de ciclo de vida que considera as atividades *upstream* e *downstream* dos produtos e serviços; e
- c) Projetos sustentáveis de produtos e serviços avaliando logística, materiais, uso de energia e planta industrial ou de serviços.

A gestão da cadeia de abastecimento pode ser considerada o principal agente de interconexão, tendo em vista o crescimento das cadeias nos ambientes globalizados, desenvolvendo assim um importante papel na mitigação de riscos relativos à sustentabilidade. Além disso, riscos e danos à reputação corporativa, ocasionados pela má conduta de fornecedores, podem assim ser evitados com a adoção de sistemas de compras responsáveis e gestão das cadeias de abastecimento (Foerstl, Reuter, Hartmann, & Blome, 2010). A gestão sustentável da cadeia de abastecimento em termos sociais e ambientais pode constituir papel importante na consolidação dos benefícios do *triple bottom line* contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade mais sustentável (Govindan, Khodaverdi, & Jafarian, 2013).

As pressões impostas pelo desenvolvimento sustentável têm aumentado o grau de complexidade na gestão das cadeias de abastecimento (Matos & Hall, 2007). E, tendo em vista a ênfase dada a sustentabilidade na seleção de fornecedores, a gestão da cadeia de abastecimento tornou-se uma atividade mais complexa,

exigindo cada vez mais o uso de ferramentas e metodologias eficazes (Bai & Sarkis, 2010).

Tem sido crescente a pressão da sociedade para que as empresas multinacionais tomem parte na solução dos problemas globais, como por exemplo o combate à pobreza e o aquecimento global, tendo em vista seu poder de influência sobre *stakeholders* e no meio institucional da sociedade como um todo (Kolk & van Tulder, 2010).

Em função de mudanças nos hábitos de consumo, organizações multinacionais estão promovendo, de forma crescente, ajustes nas suas formas de produção e ao envolverem as suas cadeias de abastecimento nas questões ligadas à sustentabilidade, conquistam vantagens competitivas (Dauvergne & Lister, 2012).

Empresas italianas de pequeno e médio porte têm conseguido aumentar suas fatias de mercado e resultados económicos por terem feito mudanças em suas estruturas produtivas, orientando-as para práticas sustentáveis. De certa forma, acompanham o comportamento de grandes empresas que criam valor social, pelas práticas sustentáveis, com objetivos de *marketing* e de propaganda (Casalegno & Pellicelli, 2014). Adicionalmente, a comunicação eficiente sobre o emprego de boas práticas ambientais e sociais pode vir a ser um factor de diferenciação na criação de uma imagem positiva das suas marcas (Legrand, Huegel, & Sloan, 2013).

Tem sido crescente o número de publicações de relatórios de sustentabilidade. Nos últimos anos, mais de 80% das 500 empresas listadas na revista de negócios norte-americana Fortune têm disponibilizado os seus relatórios nas suas páginas eletrónicas (Bhattacharya & Sen, 2004; Lii & Lee, 2012). As pesquisas académicas relacionando a responsabilidade social das organizações e seus efeitos na sua reputação ainda é incipiente e nova (Golob et al., 2013). Estudos sobre as consequências da qualidade e da quantidade dos relatórios de sustentabilidade com relação aos seus resultados são muito menos se comparados com os relatórios de prestação de contas económicos e financeiros ou de processos produtivos. Além disso, as questões mais frequentes nas investigações associadas à RSC estão ligadas aos seus efeitos sobre o consumo (71,4%), portanto muito

superiores às preocupações com o negócio, a reputação corporativa ou a imagem da marca (28,6 %) (Golob et al., 2013)

Os trabalhos que relacionam aspetos da informação sobre a RSC e a reputação corporativa são em sua maioria teóricos, havendo ainda pouca produção empírica (de los Ríos Berjillos, Ruiz Lozano, Tirado Valencia, & Carbonero Ruz, 2012).

Estudos estabelecendo uma ligação entre reputação corporativa e práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) vêm ganhando atenção na última década (Brammer & Pavelin, 2004).

Alguns estudos defendem que atributos intangíveis, como a reputação são mais duráveis e resistentes a pressões competitivas do que características ligadas apenas ao bem ou serviço (Illia & Balmer, 2012), e oferecem vantagem competitiva mais robusta (Sabate & Puente, 2003).

A intangibilidade da reputação é uma vantagem competitiva sustentável, já que é difícil de ser construída ou copiada pelos concorrentes (Surroca, Tribo, & Waddock, 2010). A informação nas mãos dos gestores, e não disponível a outros *stakeholders*, pode ser fonte de desconfiança por parte destes, especialmente no que se refere à negociação da distribuição do valor gerado (Sabate & Puente, 2003), ocasionando perdas para a construção de uma boa reputação.

A legitimação das empresas está ligada à reputação corporativa, no que se refere à perceção conjunta de diferentes *stakeholders* sobre o comportamento legítimo da organização (Caruana & Chircop, 2000; Fombrun, Gardberg, & Barnett, 2000).

Muitas propostas de modelos integrados que levam em consideração a *performance* dos aspetos sociais, ambientais e económicos, a partir de análises qualitativas e quantitativas, contábeis e não contábeis, físicas e monetárias, têm sido apresentadas de forma a auxiliar os decisores (Romero Castro & Piñeiro Chousa, 2006). Algumas métricas são adotados nos trabalhos académicos e não académicos para auxiliar na mensuração do desempenho das organizações em termos do *triple bottom line* como o *Accountability 1.000*, *ISO 14.000* e *ISO 26.000*, *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), *OECD Guidelines for Multinational*

Enterprises, Social Accountability (SA) 8.000, Global Reporting Initiatives (GRI) Guidelines e Financial Times Stock Exchange for Good (FTSE4Good) (Lee & Farzipoor Saen, 2012).

Os avanços relativos à consciência ambiental têm sido positivos ao longo dos últimos anos. Entretanto, entre empresas finlandesas de médio e grande porte cotadas em bolsa, por exemplo, apenas 50% delas considera as questões da sustentabilidade como um problema e apenas 7% delas se tem orientado para sistemas de gestão ecoeficientes (Hoffrén & Apajalahti, 2009).

Apesar de tudo, não basta apenas inserir as questões da sustentabilidade no planeamento estratégico. Existe também a necessidade de que faça parte das crenças dos decisores. Assim, os gestores devem estar sintonizados com as diferentes dimensões do assunto de modo a colocarem em marcha o que está planeado (Bonn & Fisher, 2011).

2.2.2 Novos Contributos para o Valor Acrescentado

Inseridos nas questões estratégicas estão os conceitos de criação de valor, que nos negócios se relacionam com a criação de valor para clientes, empregados, acionistas, fornecedores e demais partes interessadas no negócio (Magretta & Stone, 2012). Aparentemente simples, o conceito de valor pode ser apresentado de diversas maneiras que vão desde o menor custo até ao maior benefício, e que de outra forma pode ser entendido como eficiência e eficácia (Tapscott, 1998). Esse conceito tem evoluído e, na visão de Porter e Kramer deve conter uma noção de valor compartilhado: “A empresa deve liderar a campanha para voltar a unir a atividade empresarial e a sociedade” (Porter & Kramer, 2011).

Neste sentido, empresas existem para criar valor e não controlar custos o que não se reflete nos indicadores tradicionais. A contabilidade apresenta balanços que representam a liquidez das empresas, mas as empresas não são feitas para terem liquidez mas sim para criarem valor (Drucker, 1995).

O relatório anual de sustentabilidade da empresa RobecoSAM, que dá suporte técnico ao DJSI, apresenta como clara a situação mundial, que está em acelerado processo de mudança, complexidade e aumento de fragilidade, que tem efeitos sobre o jeito de se fazer negócios. Os custos dos impactos ambientais estão dobrando a cada 14 anos. Não se pode prever com certeza o futuro, mas é prudente estar preparado para os possíveis cenários. Esse mesmo relatório da RobecoSAM relaciona 10 mega forças globais relacionadas à sustentabilidade como: mudanças climáticas, escassez de energia e combustíveis, materiais, crescimento da população, distribuição da riqueza, urbanização, declínio dos ecossistemas, escassez de água, abastecimento de alimentos e desflorestamento (Baldinger & Boer, 2013). Essas forças têm impactos nos negócios, na forma de aumento do preço e volatilidade, novos regulamentos, mudanças físicas do clima, mudanças nas preferências dos consumidores e redução de recursos para produção. Nesse processo, apresentam como emergentes riscos regulatórios, de reputação, físicos, de mercado, litígios e sociais. Mas, em contraponto, mostram oportunidades emergentes como reputação e marca, inovação e aprendizado, novos produtos, serviços e mercados e redução de custos de acesso a capitais. E como as empresas pensam em aproveitar oportunidades e contribuir na mitigação dos riscos? Com a operação eficiente de recursos e energia, com uma gestão eficiente das cadeias de abastecimento, desenvolvendo parcerias estratégicas setoriais, investindo em inovação para o desenvolvimento de bens e serviços sustentáveis e, por fim, com a apresentação de relatórios que conferem transparência e legitimidade ao processo (Andrew & Boer, 2011; Baldinger & Boer, 2013).

A dimensão ambiental nas organizações tem sido tratada a partir dos impactos. Entretanto, abordagens estratégicas voltadas para as causas revelam perfis de maturidade corporativa mais avançada, com melhores resultados (Baumgartner & Ebner, 2010). Além disso, análises de valor considerando apenas aspectos económicos são limitadas, considerando que não existe apenas essa forma de capital e que as organizações necessitam de múltiplas formas e recursos (Figge & Hahn, 2005).

As organizações que vêm aderindo ao alinhamento com os paradigmas da sustentabilidade têm tido aumento de lucros e melhorado o posicionamento estratégico ao estabelecerem novas vantagens competitivas. Com o desenvolvimento de novas competências, ficaram mais competitivas nos mercados globais e o aumento da regulação tem servido de barreira à entrada de novas firmas (Linstead et al., 2009).

Alguns resultados fornecem evidência de que integrar a listagem do DJSI resulta em um aumento sustentado do preço das ações da empresa, sugerindo assim que os benefícios da inclusão no DJSI superam os custos relacionados com o alinhamento ao paradigma da sustentabilidade (Robinson, Kleffner, & Bertels, 2011).

Para além do lucro e do crescimento de curto prazo, os investidores estão a pensar mais a longo prazo, estão se tornando mais conscientes sobre a sobrevivência de empresas na atual e futura sociedade capitalista, valorizando assim a filosofia do desenvolvimento sustentável. E isso está apresentado em diversos estudos que apontam para o crescimento maior do valor de mercado de empresas aderentes ao desenvolvimento sustentável e à responsabilidade social corporativa (Lo & Sheu, 2007). Alguns conseguem estabelecer uma relação das vendas externas (exportações) com a divulgação de informações prévias acerca dos efeitos sobre a mudança climática, solicitadas pelos investidores institucionais, por meio do projeto *Carbon Disclosure Project* (Stanny & Ely, 2008).

Na análise do risco do negócio face ao esgotamento de recursos fósseis e à questão do aquecimento global, há que se considerar restrições futuras relacionadas à produção que afetarão o ambiente de negócios. As perspectivas de longo prazo apontam para substituição de combustíveis fósseis e no curto prazo há alto grau de incerteza o que afeta a lucratividade das empresas. Entretanto, neste mesmo cenário, há evidências que seguem em outra direção segundo a qual a adaptação ao ambiente de mudança pode caracterizar oportunidades com reflexos positivos para os negócios (Busch & Hoffmann, 2007).

Os investidores ingleses, por exemplo, mesmo com toda a discussão acerca do *triple buttom line* entre governos e corporações, ainda não estão ligados à questão. Os aspetos da sustentabilidade afetarão de maneira crescente as avaliações de investimentos ainda com pouca repercussão nos mercados daquele país, que não reconhece explicitamente o impacto dos factores da sustentabilidade dentro de sua estrutura de preços (Sayce, Ellison, & Parnell, 2007).

Questões relacionadas com a RSC, de acordo com Aras e Crowther (2009) apesar de não agradar aos *shareholders* num enfoque mais financeiro e de curto prazo tendo em vista aumento de custos e postergação de investimentos, podem produzir além da redução das taxas de risco os seguintes ganhos:

- a) melhoria da imagem do produto com reflexos positivos nas vendas;
- b) benefícios de saúde e segurança;
- c) facilidade de atrair investidores;
- d) melhoria da relação com as comunidades em que está inserida, facilitando o processo de planeamento;
- e) melhoria na relação com os reguladores;
- f) melhoria do moral entre os trabalhadores, levando a maior produtividade e menor rotatividade de pessoal;
- g) melhoria da imagem geral e relacionamento com as partes interessadas.

A incorporação de aspetos ambientais nos sistemas de avaliação de risco deve levar em conta principalmente (Aras & Crowther, 2009):

- a) identificação das implicações ambientais em termos de custos e benefícios;
- b) identificação dos custos e incorporação de dados qualitativos para benefícios menos tangíveis;
- c) uso de indicadores financeiros adequados;
- d) definição de um horizonte de tempo adequado que permita a realização dos efeitos ambientais.

Também Menz (2010) defende que empresas europeias socialmente responsáveis não tem menor custo financeiro em termos de empréstimos, embora reconheça que talvez a base de dados do *Corporate Sustainability Assessment of Sustainable*

Asset Management Research (SAM) não seja suficientemente representativa para a pesquisa.

Ziegler e Schröder (2010), em análise a empresas europeias que ingressaram no DJSI World e do DJSI Stoxx nos intervalos de tempo 1999-2004 e 2001-2004 respetivamente, encontraram evidências de que existem efeitos significativos em termos de rendimento sobre ativos e crescimento do *Tobin's Q*⁵, o que impacta positivamente na *performance* financeira corporativa. No caso de empresas alemãs, o tamanho e o tipo de indústria afetam a quantidade de divulgação, e a maior rentabilidade está associada à apresentação de dados ambientais (Gamerschlag, Möller, & Verbeeten, 2011). Mas esses resultados não são unânimes, e outros autores argumentam que no caso de empresas alemãs os mercados podem penalizar a inclusão das mesmas no DJSIWorld (Oberndorfer, Schmidt, Wagner, & Ziegler, 2013).

No caso brasileiro, existem resultados favoráveis que estabelecem uma relação positiva entre a aplicação de práticas ligadas à sustentabilidade e melhores desempenhos corporativos (de Jesus Lameira, Lee Ness, Gonçalves Quelhas, & Guimarães Pereira, 2013).

Estudos realizados em organizações canadenses listadas no DJSINA sobre como utilizam a inclusão no indicador revelaram que metade delas não utiliza a logomarca do indicador em seus relatórios de sustentabilidade ou em suas páginas da internet (*sites*) (Searcy & Elkhawas, 2012).

Alguns estudos, realizados em empresas norte-americanas, indicam que os investidores ou o mercado penalizam grandes empresas, que embora rentáveis, têm baixo nível de desempenho corporativo em termos de sustentabilidade (Lourenço, Branco, Curto, & Eugénio, 2012).

Outros, ao analisarem empresas globais de energia, encontram evidências de relação positivas entre o desenvolvimento sustentável e o desempenho financeiro,

⁵ Indicador que representa a razão entre o valor da firma e o valor de reposição dos ativos das empresas.

especialmente quando apresentado em termos da capitalização do valor de mercado (Pätäri, Jantunen, Kyläheiko, & Sandström, 2012).

Essa realidade não é constante em todos os lugares ou em todos os tempos. Estudos realizados em mercados asiáticos do Pacífico, entre os anos de 2002 e 2010 relativamente a retorno sobre o investimento, risco e liquidez, sobre a inclusão ou exclusão de empresas daquela região no *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSWI), constataram realidades bem diferentes. Neste sentido, tanto a entrada quanto a saída de firmas no rol de empresas listadas pelo indicador, apresentaram reflexos significativamente negativos. Assim, parece que os investidores asiáticos do Pacífico têm um comportamento diferente dos norte-americanos e europeus em relação à sustentabilidade corporativa (Cheung & Roca, 2013).

Na análise do valor de empresas em relação ao alinhamento aos paradigmas de sustentabilidade, são verificadas variações significativas quando considerado o tipo de indústria de que fazem parte. Schaeffer, Borba, Rathmann, Szklo e Castelo Branco (2012) desenvolveram estudos sobre a relação entre alinhamento aos paradigmas da sustentabilidade, com o ingresso no DJSI World, e o valor de mercado das indústrias do petróleo durante o período 2004-2011. Para tanto levaram em consideração a sensibilidade do valor das ações em relação ao valor do petróleo cru, risco sistemático e volatilidade. No final, não foram identificados impactos positivos sobre o valor das ações no alinhamento com os paradigmas da sustentabilidade refletidos pela inclusão no DJSI World.

2.2.3 Reorganização Estratégica

Para Porter (1979), a essência na formulação de estratégia está em lidar com a concorrência. Além disso, ela não se dá apenas entre os competidores de um determinado setor mas também na economia subjacente. Entre eles estão clientes, fornecedores, concorrentes potenciais e produtos substitutos, que têm maior ou menor influência sobre a organização dependendo da indústria.

O modelo de competição de uma indústria depende de cinco forças básicas, que estão apresentadas na Tabela 2.5 e representadas esquematicamente na Figura 2.4. O poder coletivo dessas forças determina o potencial de lucro de uma indústria. Uma indústria em “concorrência perfeita” estimula e permite a fácil entrada de novas empresas. Quanto mais fracas forem as forças coletivamente, maior será a oportunidade de lucros (Porter, 1979).

Tabela 2. 5 Descrição das 5 forças de Porter
(Adaptado de Porter (1979))

5 Forças de Porter	Descrição
Concorrentes	Quando são fortes determinam a lucratividade da indústria
Concorrentes potenciais	Podem apresentar novos produtos superiores ou com baixo custo
Fornecedores	Podem exercer poder de barganha sobre os participantes de uma indústria, aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de bens e serviços. Fornecedores serão poderosos se: <ul style="list-style-type: none"> a) Seu produto é único, diferenciado ou tem acumulado custos de mudança (se houver necessário trocar de fornecedor isso tem um custo) b) A indústria não é um cliente importante para o fornecedor
Clientes	Também, dependendo de seu poder, podem forçar os preços para baixo, ou exigindo mais qualidade ou serviços, tudo em detrimento do lucro. Compradores são fortes se: <ul style="list-style-type: none"> a) Compra grande volumes b) Seus produtos são padronizados, o que permite a compra com facilidade de outros fornecedores. c) Tem baixos lucros, criando incentivo a reduzirem seus custos de compra. d) O produto não é importante para qualidade dos produtos ou serviços do compradores.
Produtos substitutos	O potencial de lucro da indústria fica atrelado ao custo-benefício oferecido por produtos de substituição

Assim, o objetivo estratégico corporativo é o de encontrar uma posição na indústria onde se possa melhor defender dessas forças ou possa manipulá-las. O conhecimento dessas fontes subjacentes de pressão competitiva fornece as bases para uma agenda de ação estratégica (Porter, 1979).

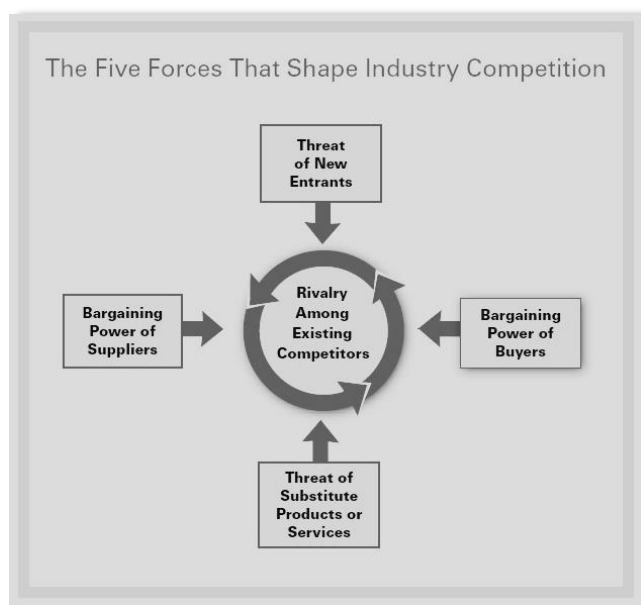


Figura 2. 4 As 5 forças que determinam a concorrência na indústria
(Adaptado de Porter (2008))

Uma das formas de não deixar aumentar a pressão concorrencial na indústria é impedir o acesso de novos concorrentes e, neste sentido, Porter (1979) apresenta um rol de barreiras à entrada:

- a) economias de escala - impedem a entrada forçando o aspirante a entrar em grande escala ou aceitar a desvantagem em termos de custos;
- b) diferenciação do bem ou serviço – a identificação e a lealdade de clientes com a marca força os participantes a investir muito em publicidade ou atendimento;
- c) requisitos de capital intensivo – investir vultuosos recursos financeiros para competir cria uma barreira à entrada, especialmente em se tratando de valores não recuperáveis como publicidade ou pesquisa e desenvolvimento de produtos;
- d) desvantagens de custos independentemente do tamanho – algumas empresas podem ter vantagens em custos não disponíveis para os possíveis novos concorrentes. Como consequência do efeito da curva de aprendizado, curva de experiência, tecnologia proprietária, acesso às melhores fontes de matéria-prima, subsídios ou locais favoráveis;

- e) acesso a canais de distribuição – os novos produtos precisam disputar lugar nas prateleiras dos supermercados, com intensos esforços de venda;
- f) política governamental – o governo pode limitar ou impedir a entrada com a exigência de licenças e limites de acesso a matérias-primas, podendo também criar dificuldades pelo controlo como normas de poluição do ar e da água e regulamentações de segurança.

Portanto, a visão tradicional da vantagem competitiva diz que o ambiente em que as organizações estão inseridas é competitivo e vem aumentando em função da globalização. Essa realidade em mudança é responsável por grande quantidade de estudos procurando entender as fontes de vantagem competitiva em ambientes turbulentos (Barney, 1995). Usualmente, esse esforço tem-se concentrado na relação entre oportunidades e ameaças do ambiente de uma empresa, bem como as suas forças e fraquezas internas, largamente difundida e conhecida como análise SWOT: *Strengths - characteristics of the business or project that give it an advantage over others; Weaknesses - characteristics that place the business or project at a disadvantage relative to others - Opportunities: elements that the project could exploit to its advantage; Threats - elements in the environment that could cause trouble for the business or project* (Porter, 1998b, 1998a).

A inserção de temas da sustentabilidade, no dia a dia das organizações, tem exigido adaptação na sua visão. Os paradigmas ligados à sustentabilidade suscitam novos pressupostos, que por sua vez modificam a forma de traçar o planeamento estratégico.

Para Porter & Kramer (2006), as empresas são responsabilizadas pelas consequências sociais das suas atividades pelos governos, ativistas e meios de comunicação. Assim, a responsabilidade social corporativa surge como uma prioridade inescapável a ser gerida por líderes empresariais em todos os países. Muitas organizações, apesar de seu potencial em melhorar as consequências sociais e ambientais de suas atividades, não têm sido tão eficientes como poderiam ser. Segundo esses autores, dois são os motivos: primeiro, entendem os negócios como antagônicos com a sociedade, e segundo, assumem a RSC como algo genérico em vez de integrarem a questão com a estratégia da empresa. Se, em vez

disso, as corporações analisassem as suas perspectivas de responsabilidade social usando os mesmos pressupostos que orientam as suas escolhas de negócio, descobririam que a RSC pode ser muito mais do que um custo, uma restrição ou uma ação caridosa, podendo vislumbrar oportunidades, inovação e competitividade (Porter & Kramer, 2006).

Em termos gerais, segundo Porter & Kramer (2006), as organizações têm usado quatro argumentos para traçar seus planos e justificar objetivos de RSC: obrigação moral, sustentabilidade, licença para operar e reputação. Pela via da obrigação moral, entendem que as empresas têm o dever de agir como bons cidadãos e fazer o que é certo, atingindo sucesso comercial e honrando valores éticos, respeitando as pessoas, as comunidades e o ambiente natural. Por sustentabilidade, percebem a gestão ambiental e comunitária, guiando-se pelas diretivas do Relatório Brundtland. A noção de licença para operar deriva do facto de que toda empresa precisa de permissão tácita ou explícita de governos, comunidades e muitos outros *stakeholders*. E finalmente a reputação com o argumento de que podem melhorar a imagem da organização, fortalecer a marca e até mesmo elevar o valor de suas ações. Essas quatro abordagens compartilham a mesma fraqueza de se concentrarem na tensão entre os negócios e a sociedade e não na sua interdependência. O resultado é muitas vezes um misto de atividades filantrópicas e de RSC desconectadas da estratégia da empresa não produzindo qualquer impacto social significativo nem fortalecendo a competitividade da empresa a longo prazo.

Internamente, as práticas e iniciativas de RSC são frequentemente isoladas das unidades operacionais e até mesmo separadas da filosofia corporativa. Externamente, o impacto social da empresa se espalha entre inúmeros esforços não relacionados, cada um respondendo a diferentes grupos de *stakeholders* ou demandas corporativas. A consequência desta fragmentação é uma grande oportunidade perdida. O poder das corporações de criar benefícios sociais é dissipado, assim como o potencial das empresas para tomarem ações que apoiassem suas comunidades em conjunto com seus objetivos de negócios. Assim, para avançar, é necessário compreender a interdependência entre as organizações

e a sociedade e, ao mesmo tempo, incorporar na estratégia e nas atividades das empresas a RSC (Porter & Kramer, 2006).

Para Perrini & Tencati (2006), a gestão estratégica depende de ferramentas gerenciais confiáveis (qualitativas e quantitativas) que monitorizem o desempenho empresarial. As questões relacionadas com a sustentabilidade, alinhadas com o planejamento estratégico da empresa, também dependem do controle das relações com dos diferentes *stakeholders*. Assim, relacionam as seguintes práticas necessárias à gestão estratégica aderente ao paradigma da sustentabilidade:

- a) integração e agregação das diferentes ferramentas de gestão;
- b) monitorização das relações entre os *stakeholders* na perspectiva da sustentabilidade (*triple bottom line*);
- c) informações qualitativas e quantitativas que complementem as financeiras.

Os índices padronizados, como por exemplo o GRI, encerram metodologia dura. Alguns autores sugerem a integração desses indicadores com outros mais flexíveis e que sejam úteis à gestão e à tomada de decisão (Perrini & Tencati, 2006).

O ambiente competitivo do futuro terá na sustentabilidade uma componente importante, que fará com que as organizações mudem a sua mentalidade em relação aos produtos, tecnologias, processos e modelos de negócios. Nesse processo a inovação e o desenvolvimento de novas competências terão um papel fundamental (Nidumolu et al., 2009).

Há ainda preocupações com o aumento da gravidade e da intensidade dos eventos climáticos extremos que exigirão uma melhor percepção da adaptação organizacional necessária para aumentar a resiliência frente às crescentes discontinuidades ecológicas. Evidentemente que há necessidade de evitar tais cenários, mas, não sendo possível, as empresas já se preparam para sobreviver a elas. Esse maior grau de incerteza apresenta desafios complexos, mais acentuados em tempos de escassez de recursos, que levantam questões particularmente difíceis para as decisões organizacionais (Linnenluecke, Griffiths, & Winn, 2012).

Para a visão ambientalista da vantagem competitiva, o grau de maturidade das estratégias de sustentabilidade e sua relação com as estratégias competitivas são úteis no processo de planejamento estratégico e na implementação de estratégias voltadas para o desenvolvimento de uma economia cooperativa e sustentável. Essa nova abordagem leva em consideração a satisfação de clientes, imagem, alianças corporativas, novos produtos, pesquisa e desenvolvimento e a criação de novos mercados. As estratégias de sustentabilidade podem assumir as seguintes formas (Baumgartner & Ebner, 2010):

- a) introvertidas – que buscam minimizar o risco, tomando foco nas questões legais e em padrões externos;
- b) extrovertidas – com estratégias voltadas à legitimidade, com alvos estratégicos localizados nas relações externas especialmente no que se vincula com as licenças de operação;
- c) conservadoras – com as estratégias de eficiência, ecoeficiência e produção mais limpa e eficiente;
- d) visionárias – com estratégias holísticas com foco na questão da sustentabilidade em todas as atividades empresariais, sendo as vantagens competitivas derivadas de diferenciação e inovação.

Empresas de sucesso precisam de sociedades saudáveis. Educação, saúde, e oportunidades iguais são essenciais para uma sociedade produtiva. Produtos seguros e condições de trabalho não só atraem clientes mas diminuem o custo com acidentes. O uso eficiente da terra, água, energia e outros recursos torna os negócios mais produtivos. Fortes padrões regulatórios são essenciais para proteger ambos, os consumidores e o ambiente competitivo para as organizações. Uma sociedade saudável incrementa a demanda por negócios e a satisfação de necessidades humanas (Porter & Kramer, 2006).

Da mesma forma, sociedades saudáveis precisam de empresas. Nenhum programa social pode rivalizar com o setor de negócios que cria empregos, riqueza e inovação, que eleva os padrões de vida e as condições sociais (Porter & Kramer, 2006).

2.3 ORIENTAÇÕES MAIS SANCIONADAS

As práticas de validação desempenham um papel fundamental na maioria dos processos de prestação de contas, sendo apontados como condição para legitimação perante grande variedade de *stakeholders*. Neste sentido, ainda há muito a ser feito em termos de dar credibilidade à prestação de contas dos sistemas de sustentabilidade e de responsabilidade social corporativa (Boiral & Gendron, 2011). A seguir são apresentadas as práticas mais comuns identificadas na literatura.

2.3.1 Ética nos Negócios

2.3.1.1 Combate à Corrupção

A definição mais popular e mais simples de corrupção, também utilizada pelo Banco Mundial, é o abuso do poder público para benefício privado. Claro que a partir dessa definição, não se deve concluir que a corrupção não possa existir dentro das atividades do setor privado. Os fatores que mais promovem a corrupção estão relacionados com regulamentos e autorizações, tributação, decisões de gastos, financiamento de partidos, qualidade da burocracia, nível de salários do setor público, sistemas de penalização, impunidade, controles institucionais, transparência das regras, leis e processos (Tanzi, 1998).

O Banco Mundial (World Bank) estima que aproximadamente cerca de US\$ 1 trilhão é o que é pago todos os anos a título de suborno em todo o mundo, e que a perda económica do total da corrupção é estimada em muitas vezes esse número. Essa prática reduz em muito o valor de toda a ajuda e incentivo dadas ao desenvolvimento, e é especialmente lamentável quando se leva em conta o impacto negativo da corrupção sobre os pobres (World Bank, 2016).

A corrupção é um mal que tem despertado assim a atenção de governos e organizações na medida que afeta negativamente (Brew et al., 2011):

- a) o setor público, por constituir-se em barreira ao desenvolvimento social e económico atingindo negativamente e especialmente as comunidades pobres;
- b) o setor privado, que sofre com o aumento de seus custos, impede seu crescimento económico, prejudica a livre concorrência e expõe o negócio a riscos legais e de reputação.

A corrupção reduz a receita pública e aumenta o gasto público. Assim, contribui para maiores *déficits* fiscais, tornando mais difícil para o governo executar de forma saudável sua política fiscal. A corrupção distorce os mercados e a alocação de recursos e, como consequência, reduz a taxa de crescimento, reduz as despesas com educação e saúde, aumenta o investimento público porque os projetos de investimento público se prestam facilmente a manipulações de altos funcionários para obter subornos e reduz o investimento estrangeiro direto porque a corrupção tem o mesmo efeito que um imposto e, de facto, opera como um imposto (Tanzi, 1998). Enfraquece ainda instituições democráticas, atrapalha o desenvolvimento económico e colabora para a instabilidade governamental. Distorce os processos eleitorais e perverte o estado de direito (UNODC, 2017).

As questões relacionadas com a corrupção estão em quase todas as agendas e têm especial atenção de organismos internacionais. O Fórum Económico Mundial de 2017 (World Economic Forum) sediado em Davos-Klosters, abordou novamente a questão da corrupção. Nos seus resumos considera que a corrupção está em toda a parte e é uma grande ameaça à sobrevivência de negócios e organizações. E que poucas operações globais possam evitar os desafios de corrupção ao longo de suas cadeias de abastecimento (Forum & Deloitte, 2017). Os negócios em escala mundial, se de um lado possibilitam que o fenómeno da globalização combata a corrupção nos países ricos, por outro lado não produz efeitos positivos no mesmo sentido para os países pobres ou em desenvolvimento (Lalountas, Manolas, & Vavouras, 2011).

Ferramentas digitais, ao mesmo tempo que podem expor com maior eficácia a existência de práticas duvidosas, possibilitam encobrir o comportamento corrupto, causando significativo risco de negócio. Há forte correlação entre um ambiente sem corrupção e maior competitividade, desenvolvimento económico, prosperidade social e crescimento do comércio. A corrupção é classificada como um dos factores mais problemáticos para conduzir negócios em várias economias desenvolvidas e emergentes. A crescente desconfiança social e as exigências de maior transparência estão reformulando as relações entre a sociedade, o governo e os negócios. Tomar a frente na luta contra a corrupção não é apenas uma questão de garantir a conformidade organizacional, mas é agora um imperativo estratégico para os líderes de negócios (Forum & Deloitte, 2017).

A corrupção tem fortes raízes na economia informal, e de forma mais acentuada nos países em desenvolvimento. A economia informal dessa forma, pela via de mecanismos de corrupção e por não ser alcançada pelos instrumentos de regulação, envolve-se particularmente em atividades destrutivas para o meio ambiente. A corrupção reforça os efeitos da economia informal, aumentando a poluição atmosférica local e global, entretanto esses efeitos nefastos podem ser significativamente reduzidos pela diminuição dos níveis de corrupção. Dessa realidade haveria a necessidade das políticas públicas se orientarem para o enfrentar da corrupção e da economia paralela antes de aumentarem o rigor em normas e regulamentos ambientais (Biswas, Farzanegan, & Thum, 2012).

A corrupção tem efeito positivo sobre as emissões *per capita* de SO₂ e CO₂. Curiosamente, e de forma correlata os maiores ganhos na luta contra a corrupção parecem ocorrer nos países de alta renda (Cole, 2007). Se o crescimento económico parece ser necessário, se não suficiente, para se alcançar o desenvolvimento económico, a corrupção deve ser combatida simultaneamente com o aperfeiçoamento da legislação ambiental, especialmente em países vulneráveis.

Além das consequências nocivas que impõem sobre as nações, segundo Liu (2016), a corrupção, também é um problema relevante para as organizações em particular. E, embora os mecanismos tradicionais de governança tenham sido

estudados exaustivamente, pouco se sabe sobre o papel da cultura corporativa em influenciar o comportamento oportunista. Alguns estudos indicam que a cultura de corrupção corporativa tem um efeito significativo sobre a má conduta corporativa, como gerenciamento de lucros, fraude contábil, retrocesso de opções e negociação com informações privilegiadas oportunistas. Os efeitos também são economicamente consideráveis e o aumento na cultura de corrupção de uma empresa está associado a um aumento na probabilidade de má conduta corporativa. Empresas oportunistas atraem indivíduos semelhantes e têm um efeito direto sobre estes e sua cultura de corrupção é um determinante importante na probabilidade da empresa se envolver em má conduta corporativa. A cultura corporativa das organizações está enraizada na identidade dos funcionários da empresa, especialmente seus líderes (Liu, 2016).

O grupo de trabalho do Banco Mundial em seu Relatório do Desenvolvimento Mundial a partir das contribuições Mungiu-Pippidi e Khan (2016), numa visão mais ampla argumentam ser importante reconhecer a corrupção não como uma doença social a ser erradicada, mas como consequência de características incorporadas das interações de governança. A separação do público e do privado, e a completa autonomia do Estado dos interesses privados são relativamente recentes. Em sociedades pouco desenvolvidas, os grupos de poder são menos numerosos e não dependem da competitividade ou das transações de mercado para suas receitas. Eles podem interagir entre si de maneira informal e gerar rendas através de conexões políticas. Assim, se os grupos poderosos não quiserem a implantação de regras formais, é impossível que o estado de direito se estabeleça a partir da imposição de leis de cima para baixo. Por conseguinte, a maneira mais fácil de políticos e partidos políticos recompensarem as forças que os apoiam é permitir que não cumpram as regras.

É comum partidos comprarem apoio político em troca de cargos no setor público, comprometendo a meritocracia. Avançam no desenvolvimento económico, países com um conjunto mais diversificado de organizações produtivas em diversos setores e atividades. À medida que a economia se torna mais produtiva, a corrupção fica mais cara porque restringe o funcionamento do mercado. Elites

empresariais, por questões de segurança, têm interesse crescente na aplicação de regras formais para conduzir negócios e transações complexas. Na medida em que os países se desenvolvem as classes sociais emergentes passam a exigir melhorias na governação. Nomeadamente classes médias maiores têm historicamente desempenhado um papel importante na pressão sobre os governos para que ofereçam melhores serviços públicos, como educação e saúde. Infelizmente, à medida que os incentivos a atores poderosos ocorrem ao longo do processo de desenvolvimento, estes podem promover mudanças nas normas sociais, que reforçam a dinâmica existente de corrupção. Assim, a corrupção entrincheirada pode levar a uma maior permissividade para o comportamento corrupto (Mungiu-Pippidi & Khan, 2016).

2.3.1.2 Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Terrorismo

Com vista a combater a lavagem de dinheiro e combater o financiamento do terrorismo, diversas instituições brasileiras aderiram aos objetivos do Grupo de Ação Financeira contra a Lavagem de Dinheiro e o Financiamento do Terrorismo (GAFI/FATF - *Financial Action Task Force*), entre elas, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) do Brasil, que recentemente fez consulta pública a fim de aperfeiçoar a legislação e seus procedimentos internos.

Os diversos organismos internacionais que trabalham em conjunto no combate à lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo, suas iniciativas e seus principais objetivos são apresentados na Tabela 2.6.

Desde 1989, como órgão intergovernamental, o GAFI trabalha para fomentar a vontade política necessária para levar a cabo reformas legislativas e reguladoras nacionais nessas áreas. Para tanto, o GAFI promove o estabelecimento de normas e incentiva a implementação de medidas legais, regulamentares e operacionais com o objetivo de combater a lavagem de dinheiro, financiamento do terrorismo e outras ameaças relacionadas a integridade do sistema financeiro internacional.

Tabela 2. 6 Organismos de combate à corrupção
Adaptado de FATF (2017); OECD (2017b); UNODC (2017); World Bank (2017)

Organização	Objetivo
Grupo de Trabalho Anticorrupção do G20 (G20 Anti-Corruption Working Group - ACWG)	Preparar recomendações abrangentes a serem consideradas pelos líderes de como o G20 poderia continuar a fazer contribuições práticas e valiosas para os esforços internacionais de combate a corrupção.
World Bank Group (Banco Mundial)	Eliminar a extrema pobreza dentro de uma geração e gerando prosperidade de forma compartilhada.
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) - (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico)	Fornecer aos governos instrumentos e orientações práticas para melhorar a integridade e prevenir a corrupção, em todas as suas formas na administração pública e privada. Trabalhar em conjunto com o G20 Anti-Corruption Working Group (ACWG)
United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC)	Prestar assistência técnica em diversas áreas temáticas relacionadas com a corrupção, tais como prevenção, educação, recuperação de ativos, integridade no sistema de justiça criminal,
International Monetary Fund (IMF) Fundo Monetário Internacional	Promover a cooperação monetária global, assegurar a estabilidade financeira, facilitar o comércio internacional, promover o pleno emprego e o crescimento económico sustentável e reduzir a pobreza em todo o planeta.
Financial Action Task Force (FATF)	Combater a lavagem de dinheiro ou o branqueamento de capitais, o financiamento do terrorismo e outras ameaças à integridade do sistema financeiro internacional
Business 20 (B20)	Apoiar o G20 através da representação de interesses, propostas políticas concretas e conhecimentos especializados. Promover o diálogo entre formuladores de políticas, sociedade civil e negócios a nível internacional.
Civil Society 20 (C20)	Reforma do Sistema Financeiro Internacional Investimento Responsável e o Papel do Setor Privado Saúde global Desigualdade, Gênero e Proteção Social Sustentabilidade: Clima, Energia e Meio Ambiente Agricultura, Água e Segurança Alimentar
Stolen Asset Recovery Initiative (StAR)	Desempenha um papel consultivo na recuperação de ativos, no financiamento contra o branqueamento de capitais / contra o terrorismo, na transparência da propriedade beneficiária e nas divulgações de renda e ativos. Liderar a delegação do Grupo do Banco Mundial ao ACWG e coordenar as contribuições e o engajamento do Grupo do Banco Mundial

Durante sua existência, o GAFI tem desenvolvido uma série de recomendações que são reconhecidas como padrão internacional no combate à lavagem de dinheiro, do financiamento do terrorismo e da proliferação de armas de destruição em massa. Em conjunto com as partes interessadas, trabalha para identificar vulnerabilidades a nível nacional para proteger o uso indevido do sistema financeiro internacional (FATF, 2017).

2.3.1.3 Utilização dos Princípios do Equador

Os Princípios do Equador, apresentados de forma resumida na Tabela 2.7, são um conjunto de diretivas para a gestão de riscos ambientais e sociais, adotados por instituições financeiras. Têm por objetivo fornecer um padrão mínimo de cuidado para apoiar decisões responsáveis em projetos. Esses princípios têm pontos de contacto direto com as políticas e diretrizes do Banco Mundial e fornecem um quadro geral comum segundo o qual cada instituição signatária desenvolve políticas, procedimentos e padrões internos (Eisenbach, Schiereck, Trillig, & von Flotow, 2014). Em todo o mundo, 89 instituições financeiras, espalhadas por 37 países, são signatárias dos Princípios do Equador, o que representa 70% do aporte internacional de financiamento de projetos em mercados emergentes (The Equator Principles Association, 2017).

Os signatários comprometem-se a implementar os Princípios do Equador nas suas políticas, procedimentos e normas ligadas às questões ambientais e sociais. Responsabilizam-se assim por não fornecer financiamentos a projetos corporativos que não estejam alinhados com os Princípios do Equador. Essas práticas, além de promoverem a convergência em torno de normas ambientais e sociais, aumentam consideravelmente a atenção e o foco para as responsabilidades sociais e comunitárias, incluindo povos indígenas, padrões de trabalho e relacionamento com comunidades afetadas pelos projetos (The Equator Principles Association, 2017).

Tabela 2. 7 Princípios do Equador
(Adaptado de The Equator Principles (2017))

Princípio		Descrição
1	Revisão e categorização	Revisão, diligência e categorização com base na magnitude dos potenciais riscos e impactos ambientais e sociais.
2	Avaliação Ambiental e Social	Exige que o cliente realize uma avaliação dos riscos ambientais e sociais relevantes do projeto proposto. Deve ainda propor medidas para minimizar, mitigar e compensar os impactos de forma relevante e apropriada à natureza do projeto proposto.
3	Normas Ambientais e Sociais Aplicáveis	O processo de avaliação estabelece a conformidade geral do projeto com os padrões aplicáveis e seu desvio.
4	Sistema de Gestão Ambiental e Social e/ou Plano de Ação alinhado aos Princípios do Equador	Um Plano de Gestão Ambiental e Social deve ser preparado pelo cliente para tratar questões levantadas no processo de avaliação e incorporar as ações necessárias para o cumprimento das normas aplicáveis. Caso as normas aplicáveis não sejam cumpridas satisfatoriamente o cliente a instituição financeira acordarão um Plano de Ação delineando as lacunas e os compromissos para atender as exigências de acordo com as normas aplicáveis.
5	Envolvimento dos <i>stakeholders</i>	O cliente deve demonstrar o envolvimento efetivo das partes interessadas como um processo contínuo de forma estruturada e culturalmente apropriada com as comunidades afetadas, e, quando relevante com outros <i>stakeholders</i> .
6	Mecanismo de Reclamação	Estabelecer um mecanismo de reclamações destinado a receber e facilitar a solução o de queixas e preocupações sobre o desempenho ambiental e social do projeto.
7	Revisão Independente	Existência de consultoria ambiental e social independente, isto é, não ligado diretamente ao cliente, para: a) realizar análise independente da documentação de avaliação, avaliando a conformidade com os Princípios do Equador; b) propor ou opinar sobre os Princípios do Equador mais adequados, para conduzirem o projeto a conformidade ou indicar quando o cumprimento não seja possível.
8	Contrato (cláusulas acordadas)	O cliente acorda em toda documentação de financiamento o cumprimento de todas as leis, regulamentos e permissões ambientais e sociais do país em que se insere em todos os aspectos relevantes.
9	Monitoramento e relatórios independentes	Para avaliar a conformidade do projeto com os Princípios do Equador e assegurar o monitoramento e a apresentação contínua de relatórios, são destacados consultores qualificados e competentes, para verificar as informações a serem compartilhadas com a instituição financeira.
10	Transparência e apresentação de relatórios	O cliente deve: a) assegurar no mínimo um resumo da Avaliação de Impacto Ambiental e Social, esteja acessível e disponível <i>online</i> ; b) divulgar publicamente o níveis de emissões de gases de efeito estufa.

Eisenbach et al. (2014) apresentaram estudos que revelam que as instituições financeiras que adotaram os padrões dos Princípios do Equador tiveram retornos positivos superiores em termos financeiros, além disso tiveram um volume maior de negócios no mercado global de financiamento de projetos. E, uma das formas para as organizações levarem isso em conta é a adoção de códigos de conduta voluntários.

As instituições financeiras que adotam os Princípios do Equador reconhecem a importância das mudanças climáticas, da biodiversidade e dos direitos humanos. Esses organismos financeiros admitem também que os impactos negativos dos projetos que afetem ecossistemas, comunidades e clima poderão ser evitados. Se esses impactos forem inevitáveis, devem ser minimizados, mitigados ou compensados. Como financiadores, têm a oportunidade de promover a gestão responsável do meio ambiente e o desenvolvimento socialmente responsável (The Equator Principles Association, 2017).

A Cooperação Financeira Internacional (*International Finance Cooperation* - IFC) oferece assim a governos e ONGs uma boa oportunidade de inserirem as questões ambientais e sociais nos padrões de desempenho de projetos financiados.











Esses tipos de iniciativas afetam as organizações que necessitem de financiamentos para seus projetos de expansão, e vão requerer cada vez mais que tenham um alinhamento mínimo com os fundamentos do desenvolvimento sustentável, especialmente nas questões sociais e ambientais. Devem reconhecer que existem riscos e oportunidades nos negócios relacionados à conservação da biodiversidade e prestar a devida atenção aos aspectos sociais.

2.3.2 Responsabilidade Social e Ambiental

2.3.2.1 Pacto Global (ONU)

O Pacto Global é uma iniciativa voluntária sem fins lucrativos que conta com o suporte da Organização das Nações Unidas (ONU) e que tem por objetivo a implantação de princípios universais de sustentabilidade. Em cooperação com a sociedade civil e responsáveis pelo trabalho formal, procura avançar na inserção e fixação de princípios relacionados com direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate a corrupção (UN, 2017b). A Tabela 2.8 elenca os 10 princípios do Pacto Global promovido pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Tabela 2. 8 Os 10 Princípios do Pacto Global da ONU
(Adaptado de United Nations (2014))

Direitos Humanos		
1	As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e	 
2	Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.	
Trabalho		
3	As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;	   
4	A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;	
5	A abolição efetiva do trabalho infantil; e	
6	Eliminar a discriminação no emprego.	
Meio Ambiente		
7	As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;	  
8	Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e	
9	Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.	
Contra a Corrupção		
10	As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.	

Em fevereiro de 2017, o Pacto Global (ONU) contava com a adesão de 9.269 empresas e 3.000 organizações sem fins lucrativos, espalhadas por 166 países.

2.3.2.2 Redução de emissões, resíduos e efluentes

O maior interesse e atenção em termos da sustentabilidade ambiental estão relacionados com a redução das emissões de gases, resíduos e efluentes, externalidades negativas que são fruto da ação do homem. O planeta tem resiliência, mas os níveis atuais de agressão aos sistemas e ecossistemas tornam difícil a regeneração. Assim, é importante a sociedade, atual e futura, aderir a novos paradigmas que levem em consideração tais questões.

A estreita relação entre o aquecimento global e a emissão de GEE, agravado pelo seu vertiginoso aumento (ver Figura 2.5) e pela eminência de consequências trágicas em termos ambientais, sociais e económicos motivou a assinatura de um acordo internacional ligado à Convenção Quatro das Nações Unidas sobre as Alterações Climáticas, esse documento teve a aderência de 192 estados membros e foi formalizado na cidade de Quioto, no Japão. No entanto, os Estados Unidos da América não são signatários. O Protocolo de Quioto, como ficou conhecido, foi assinado em 1997 e entrou em vigor em 2005 (EPA, 2017).

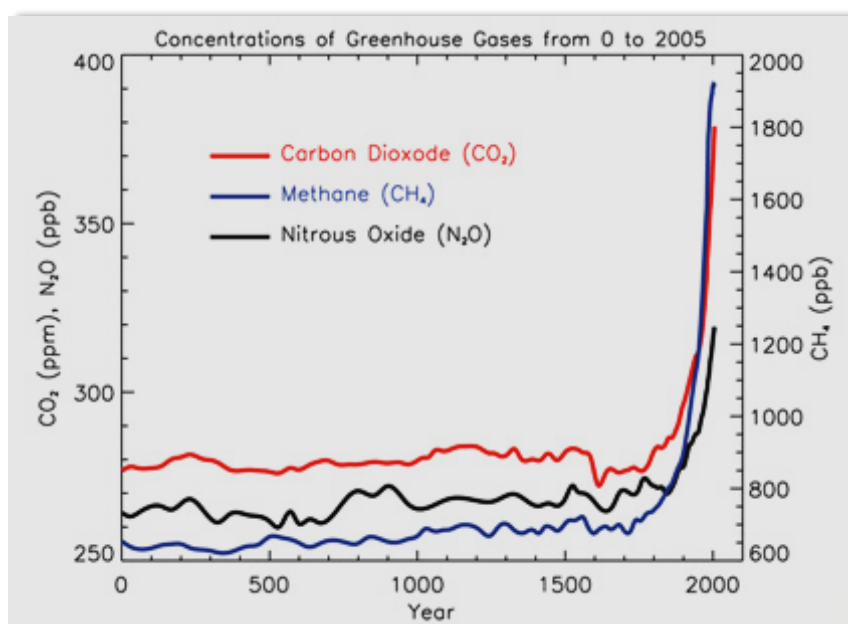


Figura 2. 5 Emissão global de GEE
(Adaptado de Environmental Protection Agency (2017))

O Protocolo de Quioto estabelece metas para redução de emissões na ordem de 5% em relação aos níveis de 1990, reconhecendo que os países desenvolvidos são os principais responsáveis pelos atuais altos níveis de emissões na atmosfera, como resultado de mais de 150 anos de atividade industrial (EPA, 2017).

Embora os 10 países que mais emitem CO₂ representam 2/3 do global (ver Figura 2.6), todos os demais são chamados a tomar parte na solução do problema.

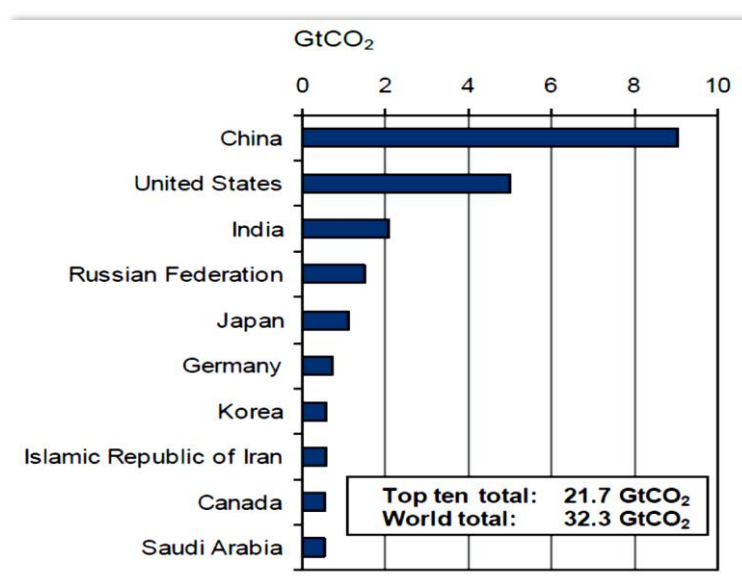


Figura 2. 6 Os 10 países que mais emitem CO₂
(Adaptado de International Energy Agency (2017))

São muitas frentes a serem trabalhadas na redução de emissões de gases. A redução do uso de combustíveis fósseis como os derivados do petróleo e do carvão é fundamental e exige maciços investimentos em fontes com menor impacto principalmente as energias renováveis (IEA, 2016).

Uma questão relevante diz respeito à relação estratégica que a burocracia estatal tem com a energia como fonte de poder. As soluções via energias renováveis passam pela descentralização e, por conseguinte, perda de poder central exercido pelo Estado. O Brasil fez algum avanço ao aprovar e incentivar com financiamento a construção de pequenas centrais hidrolétricas, que embora não tenham ganhos

de escala de produção e dessa forma possam apresentar maior custo, têm impacto ambiental menor (ABRAPCH, 2017).

São várias as estratégias para minimizar os impactos antropogénicos, podendo-se reduzir o consumo de materiais, reciclar e reutilizar os resíduos sólidos (lixo). A gestão de resíduos envolve um número diversificado de *stakeholders* e factores técnicos, ambientais, financeiros e económicos, socioculturais, institucionais e organizacionais. O processo encerra relativa complexidade em todas suas etapas, que vão da geração e separação, coleta, transferência e transporte, tratamento, disposição final até à reciclagem e reutilização (Guerrero, Maas, & Hogland, 2013).

O aumento constante das populações urbanas e as mudanças dos padrões de consumo tornaram a gestão de resíduos sólidos uma questão de crescente preocupação global. Assim, nos países industrializados, a saúde pública, o ambiente, a escassez de recursos, a mudança climática, a conscientização e a participação da sociedade têm influenciado e orientado positivamente a integração dos sistemas de gestão de resíduos sólidos. Por outro lado, a desigualdade oriunda do crescimento económico, problemas políticos, culturais e socioeconómicos, de governança e questões institucionais, além de influências internacionais, são aspetos que aumentam a complexidade e dificultam a gestão dos sistemas de resíduos sólidos (Marshall & Farahbakhsh, 2013).

A necessidade estratégica de integrar preocupações de sustentabilidade ambiental como função do aumento crescente da geração de resíduos sólidos em todo o mundo, conta com a avaliação de ciclo de vida (ACV), como ferramenta eficiente para sua efetivação. Segundo as Normas ISO 14040, 14041, 14042, 14043, 14044, 14045, 14047, 14048 e 14049, a avaliação de ciclo de vida é o processo que avalia os impactos no meio ambiente e na saúde originados por produtos, processos ou serviços. Para avaliação, são examinadas, por exemplo, as fases de extração de matéria prima, processamento da matéria prima, produção, distribuição, uso, reuso, manutenção, reciclagem e disposição final (Laurent et al., 2014).

Segundo Laurent et al. (2014), os estudos publicados acerca da integração da avaliação de ciclo de vida e o gradual aumento na geração de resíduos sólidos

ainda estão concentrados na Europa, com pouca aplicação nos países em desenvolvimento. Em termos tecnológicos, grande parte desconhece a aplicação da ACV como instrumento de prevenção de resíduos, lixo doméstico, da construção e de demolição. As grandes diferenças locais, como composição dos resíduos ou do sistema energético, impede generalizações e análises comparativas dos resultados.

No caso brasileiro, em particular do lixo doméstico, o Ministério das Cidades, através do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS), apresenta o Diagnóstico do Manejo de Resíduos Sólidos Urbanos-2015: a partir de informações de 82,8% da população urbana do país, no ano de 2015 98,6% dessa população foi atendida pela coleta de resíduos sólidos. Existe um déficit de 47% na coleta da população rural. A produção de lixo (resíduos sólidos) no país é de 0,98kg por dia por habitante, 61% são dispostos em aterros sanitários e 10% ainda são destinados a lixões. Bom sinal como tendência, mas ainda incipiente, apenas 2,3% dos resíduos sólidos domésticos e públicos vão para triagem, reciclo e compostagem. Para além disso, a cada 10kg de resíduos disponibilizados para coleta, apenas 0,47kg são coletados de forma seletiva, o que atesta que na prática a coleta seletiva no País, embora apresente avanços, ainda se encontra num patamar muito baixo (Ministério das Cidades, 2017a) .

Outra questão importante é a gestão dos efluentes e dos esgotos sanitários, que além dos impactos ambientais negativos tem efeitos diretos fortes sobre a vida das pessoas. Assim, um dos objetivos das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável prevê a garantia de acesso à água e saneamento para todos (United Nations, 2017), pois ainda há vulnerabilidades de várias ordens como:

- a) 1,8 bilhões de pessoas em todo o mundo usam água contaminada com fezes;
- b) 2,4 bilhões de pessoas não têm acesso a serviços básicos de saneamento, como banheiros e latrinas;
- c) a escassez de água afeta mais de 40% da população mundial;
- d) mais de 1,7 bilhões de pessoas vivem atualmente em bacias hidrográficas onde o uso da água excede a recarga;

- e) mais de 80% das águas residuais resultantes de atividades humanas são descarregadas em rios ou no mar sem qualquer remoção de poluição (sem tratamento);
- f) crianças morrem a cada dia devido doenças que poderiam ser evitáveis com boas condições de acesso a água potável e saneamento adequado .

Os efluentes caracterizados como despejos líquidos provenientes de diversas atividades e processos e os esgotos sanitários, que são despejos líquidos residenciais e comerciais, é regulado no Brasil pelo CONAMA por suas resoluções 430/2011 e 357/2005 (Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA, 2011). Por essa legislação, os efluentes industriais devem ser tratados antes de serem lançados aos corpos recetores pelas organizações que os geraram. Os esgotos sanitários são coletados e tratados pelo poder público. No ano de 2015 93,1% da população urbana teve acesso água tratada e 58% a coleta de esgotos. Dos esgotos gerados, apenas 42,7% foram tratados. O consumo médio de água no País é de 154 litros por habitante por dia é função de ineficiências dos sistemas que lidam com altos índices de perdas (Ministério das Cidades, 2017b).

2.3.2.3 Análise de Risco Ambiental

A crescente pressão regulatória em todo o mundo acerca da questão ambiental tem levado as empresas a adotarem novas estratégias baseadas em ferramentas de gestão implantadas voluntariamente (como por exemplo, a ISO 14000 e a ISO 26000) e responsabilidade social corporativa que tem sido vista com bons olhos pelos *stakeholders* (Hertwich, Pease, & Koshland, 1997) .

No Brasil, as organizações encontram forte carga burocrática que dificulta o entendimento e o cumprimento de muitas leis, decretos, instruções normativas, portarias e resoluções, entre outras, de diversos órgãos federais regulamentadores como o Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) e o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), entre outros, e ainda órgãos de fiscalização estaduais e municipais com seus arcabouços legais específicos.

Algumas metodologias são usuais na análise de risco ambiental como a *Ecological Footprint* (Pegada Ecológica), *Life Cycle* (Ciclo de Vida) e o *Environmental Risk Assessment* – ERA (Avaliação de Risco Ambiental). A avaliação de risco ambiental utiliza ferramentas para estimar a probabilidade de um desfecho ou evento adverso devido a pressões ou mudanças nas condições ambientais resultantes de atividades humanas.

2.3.2.4 Uso de Fontes Renováveis

A gestão industrial inteligente deve levar em consideração o uso de energia, considerando o fim de ciclo da matriz energética baseada em combustíveis fósseis. Uma abordagem inteligente é a oportunidade para a indústria participar na reversão da dinâmica de destruição do planeta e agregar vantagem competitiva pela redução de custos e melhoria da reputação e imagem junto a seus públicos de interesse (Gaughran, Burke, & Phelan, 2007).

As mudanças na forma de consumo de energia, especialmente de fontes renováveis, talvez venham a afetar a organização da indústria, que pode passar de plantas concentradas para plantas distribuídas e descentralizadas em função da proximidade das novas fontes de energia (Alanne & Saari, 2006).

2.3.3 “Práticas” Organizacionais

2.3.3.1 Inovação

As questões que estão ligadas aos limites e relacionadas com a capacidade de regeneração dos sistemas naturais, não parecem ter solução simples. Muito se tem regulado ou regulamentado para as atividades produtivas e, neste sentido, houve grande avanço. Mas a evolução do arcabouço legal e o aparelhamento institucional, pela pressão de grupos prejudicados com os efeitos negativos das atividades produtivas de bens e serviços não têm conseguido atingir as metas estabelecidas.

As crenças no crescimento do PIB como solução para os problemas sociais, com a manutenção das mesmas convicções da realidade produtiva, muito dificilmente vão conseguir orientar a níveis satisfatórios os objetivos da sustentabilidade ambiental.

Parece tentador o axioma de que quanto mais petróleo ou carvão encontrarmos tanto pior, pois mais dia menos dia tudo será queimado, e esses efeitos já são previsíveis. A grande fronteira parece agora estar nas mudanças no consumo, implicando mudança de hábitos. As organizações podem ter um papel fundamental ao perceberem essas novas demandas e necessidades e ao proporem inovações convenientes.

Não é possível à indústria resolver sozinha o problema. Inseridas nesse processo de ajuste social de uma ética para outra, as organizações têm papel fundamental, quer pela força que exercem sobre a sociedade dado seu poder económico, quer pela influência que exercem junto aos media, forças políticas e financeiras. A interligação entre inovação e sustentabilidade são vitais em termos de criação de vantagem competitiva bem como para a manutenção do valor das ações. Na inovação orientada para a sustentabilidade tem-se em conta o ciclo de vida dos produtos, com a inclusão de vários *stakeholders* no processo de desenvolvimento, design, produção, embalagem, distribuição, uso, manutenção, reuso, reciclo e disposição final do produto (Hansen, Grosse-Dunker, & Reichwald, 2009; Van Bommel, 2011).

A gestão da inovação é considerada como ferramenta na abordagem de questões relacionais com a sustentabilidade e de criação de novos segmentos de consumo e de mercados (Hansen et al., 2009). Muitas iniciativas orientadas para a sustentabilidade estão vinculadas à inovação, que tem ocorrido de duas formas: uma **incremental**, orientada para melhoria tecnológica (ecoeficiência) e redução de custos de produção, e outra **radical**, apontando para a geração de valor com a criação de novos produtos em cooperação com as partes interessadas. A inovação como caminho para a sustentabilidade corporativa tem tido maior atenção pela academia em relação às empresas de grande porte e multinacionais. Entretanto, a inovação também constitui uma alternativa de sobrevivência para firmas pequenas

e médias, especialmente em termos de ocupação de nichos de mercado (Bos-Brouwers, 2010).

A inovação para a sustentabilidade tem foco mais nas possíveis oportunidades que essas mudanças venham a ocasionar e não apenas no risco. Também mobiliza atitudes positivas de romper a inércia. Possibilita a visualização de novos futuros possíveis, permitindo que os negócios caminhem de maneira mais alinhada com os desejos da sociedade.

Essas novas práticas de inovação para a sustentabilidade garantem legitimidade para as organizações, que passaram olhar para si mesmas como parte da solução ao invés de parte do problema. A inovação pode ter um aspecto de otimização operacional com mudanças incrementais ou algo mais radical com mudanças disruptivas, representada pela construção de novos sistemas. Nos últimos 20 anos a inovação orientada para a sustentabilidade evoluiu com vista à vantagem competitiva, mas a questão requer uma visão mais integrativa e precisa levar em consideração as competências dos empregados, a relação com os *stakeholders*, a gestão do conhecimento, a liderança e a cultura (Bertels, Papania, & Papania, 2010). Além disso, necessita integrar as dimensões da sustentabilidade nos sistemas de qualidade já implantados como o Six Sigma ou a ISO 9000.

As empresas tornam-se sistêmicas, interagindo com a sociedade e não apenas olhando para dentro. A inovação passa a abranger toda a empresa, ao invés de ser uma atividade estanque, integrando questões sociais e técnicas e passando da mentalidade de redução do dano para produzir benefícios à sociedade.

A economia global está indiscutivelmente atrelada a um "modelo de carbono" que restringe a inovação à dependência de combustíveis fósseis: mudanças incrementais na eficiência do motor ou nos processos de fabricação, embora louváveis, não levarão à sustentabilidade (R. Adams, Jeanrenaud, Bessant, Overy, & Denyer, 2012).

2.3.3.2 Sustentabilidade na Missão, Visão e Valores da Organização

O aumento do ambiente concorrencial ao qual as organizações atuais estão sujeitas, tem origem em várias mudanças e transformações, entre elas a globalização, saltos tecnológicos, mudanças de padrões monetários, crises financeiras, incorporação de novos atores económicos e preservação de velhas desigualdades estruturais. Somam-se a isso anos de crescimento sustentado seguidos de conjunturas de estagnação, surtos de liberação alternados com impulsos de protecionismo comercial, fases de fechamento e de abertura nos movimentos de pessoas e fluxos de capitais (Almeida, 2001). Essa realidade conduziu as empresas com formas cada vez mais sofisticadas de gestão de seus negócios que assim passaram a orientar as suas ações presentes com os olhos no futuro de forma programada, planejada e estratégica. O planejamento estratégico passou a ser uma ferramenta imprescindível à moderna administração. A síntese do planejamento estratégico é representada pela missão, visão e valores.

A inclusão dos paradigmas da sustentabilidade na missão, na visão ou nos valores da organização demonstram o grau de atenção e comprometimento com o tema. Mas principalmente, essa atitude sugere que se está abandonando velhos hábitos em que se segregava os objetivos e as ações sociais e ambientais dos objetivos estratégicos da organização. Integram-se assim esforços e cria-se interdependência entre os negócios da organização e os objetivos da sociedade (Porter & Kramer, 2006) .

2.3.3.3 Relatório de Sustentabilidade e/ou Relatório Anual Integrado

A relação entre questões sociais, ambientais e económicas e a apresentação de relatórios nessas áreas pelas organizações vem ganhando significância no âmbito dos negócios e da sociedade (Gray, 2006).

A tentativa de estabelecer uma explicação de causa e efeito sobre o porque as organizações estão dando transparência de suas ações voltadas à sustentabilidade pela publicação de relatórios anuais é uma pergunta que ainda aguarda por

resposta. Algumas teorias podem levar à solução. A teoria da legitimidade talvez seja a que melhor explique a questão já que as empresas ao objetivarem continuar operando normalmente tentam apresentar um comportamento corporativo socialmente aceite, expresso nos seus relatórios anuais (O'Donavan, 2002).

Os escândalos contábeis e financeiros bem como as desconfianças quanto aos procedimentos sociais e ambientais tem demandado por mais transparência acerca do comportamento corporativo, especialmente das empresas multinacionais. Como resultado, de um lado tem tido destaque os procedimentos contábeis vinculados à governança corporativa com forte viés para aspetos éticos e de outro os relatórios de sustentabilidade orientados pelo *triple bottom line*. As questões da governança corporativa geralmente estão associados a aspetos internos com visibilidade e transparência para os usuários financeiros. O fortalecimento da governança corporativa tem sido acompanhada de forma crescente com o fornecimento de informações de forma transparente, possibilitando uma ligação entre governança e sustentabilidade. De qualquer forma ainda não está eliminado o conflito de interesses entre *shareholders* e *stakeholders* (Kolk, 2008).

A apresentação sistemática de relatórios ambientais e sua relação com a *performance* da empresa em termos ambientais tem interessado os investigadores e existem algumas evidências que comprovam a existência de relação positiva entre o desempenho das empresas em termos da sustentabilidade e transparência com a apresentação voluntária de tais relatórios. Empresas com melhor *performance* ambiental são as que tem maior transparência e vice-versa (Clarkson, Li, Richardson, & Vasvari, 2008).

Existe uma preocupação crescente por parte das empresas em divulgar relatórios de sustentabilidade (muito embora não haja consenso sobre do que realmente se trata). O setor público tem tido preocupação menor com a apresentação de tais relatórios. Estudos apontam para o facto de que as empresas públicas estão iniciando a publicação de relatórios de sustentabilidade com o objetivo principal de levar informação aos *stakeholders*. E no caso da Austrália, em particular, tem crescido a adoção do padrão GRI principalmente pela reputação internacional da metodologia que lhe garante certa legitimidade (Farneti & Guthrie, 2009).

As mudanças climáticas vão exigir atitudes colaborativas entre governos, sociedades e organizações em geral na tarefa de reduzir a emissão de gases de efeito estufa. As mudanças sociais têm influenciado as mudanças organizacionais. Existem evidências da influência de grupos ativistas, organizações não governamentais (ONGs) e governos que estimulam mudanças nas práticas organizacionais especialmente no que se refere a transparência e na publicação de resultados obtidos (Reid & Toffel, 2009).

2.3.3.4 Código de Ética/Conduta

Os códigos de ética e/ou conduta destacam os valores da organização na sua inserção nos ambientes dos quais toma parte e orientam o comportamento de seus *stakeholders*. Tais códigos ajudam a resolver a questão de qual a coisa certa a fazer nas diversas situações cotidianas nas quais são necessárias decisões, ações e atitudes. A existência de um código de ética ou conduta carrega para a organização uma imagem de integridade, confiança, objetividade e a possibilidade de minimizar conflitos (Preuss, 2009).

Presente na quase totalidade das organizações está um conjunto de princípios éticos e de normas de conduta cujos objetivos são aperfeiçoar a “cultura ética” na empresa e administrar conflitos de interesses nos seus relacionamentos internos e externos. É considerada uma ferramenta importante na gestão da responsabilidade social corporativa a adoção de códigos de conduta, especialmente para as grandes empresas que julgam essencial na gestão de suas cadeias de abastecimento (Preuss, 2009).

Béthoux, Didry e Mias (2007) identificam que existe uma ligação entre os códigos de conduta, a responsabilidade social corporativa e a satisfação das expectativas dos consumidores. Essa relação leva ao surgimento de compromissos como a qualidade do produto, a eficiência produtiva e a proteção ambiental. Revelam também que a maioria dos códigos, além de um conjunto de princípios e valores tem adicionalmente presentes os princípios do *International Labour Organization* (ILO). Os funcionários são definidos tanto como aqueles potencialmente culpados

de infringir o código, e como os principais envolvidos em sua eficácia. Mas os códigos são ainda mais relevantes, levando em conta os ativos da organização, assim, nas empresas de alta tecnologia, o trabalho implica no compartilhamento dos frutos da inovação. Levantando questões sobre o direito de propriedade em descobertas e invenções e os vínculos entre os trabalhadores e a empresa. Esses mesmos autores salientam que embora os códigos destaquem a preocupação com a proteção dos trabalhadores, têm ênfase muito maior quando tratam dos ativos intangíveis da organização. Isto prevalece sobre as preocupações com a liberdade e a autonomia dos trabalhadores a nível individual. Os códigos fortalecem os valores de hierarquia em vez dos de cidadania (Béthoux et al., 2007).

Organizações que dispõem de códigos de conduta têm números menores de irregularidades e problemas relacionados com questões morais, assim como empregados com um comportamento mais ético. Também sobre a aceitação dos valores corporativos pelos membros da organização, o comprometimento, a integridade e a conduta ética tem níveis mais altos nas organizações que possuem os códigos de ética e/ou conduta (Somers, 2001).

2.3.3.5 Matriz de Materialidade

Nos relatórios económicos e financeiros, o princípio da materialidade estabelece que toda informação financeira que seja suscetível de influenciar a decisão dos usuários deverá ser sempre avaliada considerando o custo-benefício quanto à produção de tais informações. Nessa mesma linha, e de forma mais abrangente, os relatórios de sustentabilidade têm adotado uma metodologia que envolve a empresa, seus públicos internos e externos, seus *stakeholders* com o objetivo de identificar quais são os aspetos de maior interesse e mais relevantes a serem apresentados (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016) .

A materialidade para os relatórios financeiros é avaliada em termos de como pode influenciar as decisões económicas dos utilizadores das demonstrações, principalmente investidores.

Já os relatórios de sustentabilidade têm preocupação com duas dimensões que são a ampla gama de impactos e as partes interessadas (*stakeholders*), e apresentam os temas relevantes suficientemente importantes para serem divulgados (vide representação esquemática na Figura 2.7). Na avaliação de um tópico são considerados simultaneamente factores internos e externos que incluem a missão da organização, a estratégia competitiva e as preocupações diretamente expressas pelos *stakeholders*.

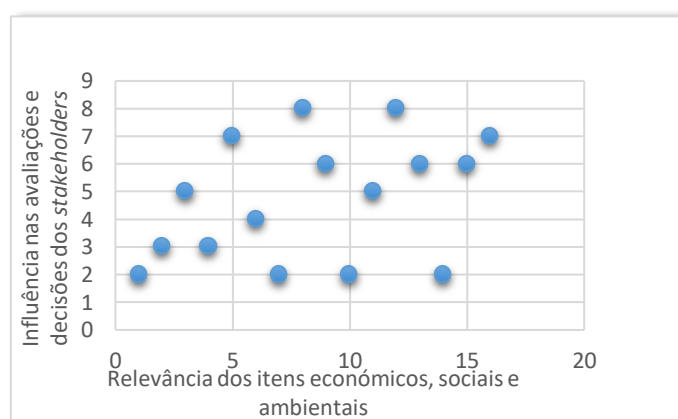


Figura 2. 7 Modelo de Matriz de Materialidade

Adaptado de GRI 101 (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016)

Ainda, a materialidade pode ser representada por expectativas sociais mais alargadas sob influencia da organização como fornecedores ou clientes. Para tal, pode lançar mão de diversas metodologias, mas o importante é que possa explicar o processo pelo qual determinou a prioridade dos temas (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016).

2.3.3.6 Comitê ou Diretoria de Sustentabilidade

Os comitês ou diretorias de sustentabilidade representam avanços importantes ao tema indicando ganho de importância junto à organização que nesse contexto faz reformas estruturais. A existência dos comitês tem influência positiva na qualidade dos relatórios de sustentabilidade e estabelece interface entre instrumentos de governança e a apresentação de informações (Kend, 2015).

Nas companhias abertas, os comitês de sustentabilidade normalmente estão ligados aos Conselhos de Administração e têm a função de assessorá-los nos diversos assuntos relativos à sustentabilidade e a sua transversalidade com o todo da organização. Na Tabela 2.9 são apresentados alguns exemplos dos conceitos e atribuições dos comitês de sustentabilidade que são adotados pelas empresas.

Tabela 2. 9 Exemplos de atribuições de comitês de sustentabilidade

Empresa	Atribuição/Conceito
Fibria	Assessorar o Conselho de Administração da Companhia em todos os aspectos relacionados a sustentabilidade, mediante identificação, abordagem e tratamento de assuntos que representem riscos ou possam ter impacto relevante nos negócios, nos resultados de longo prazo, no relacionamento com as partes interessadas e na imagem da Companhia, formular recomendações, avaliar propostas de investimentos estratégicos, formular recomendações com respeito à estratégia, implementar e avaliar periodicamente o desempenho da Companhia em assuntos que se relacionem à sustentabilidade de seus negócios (Fibria, 2017).
Eletrobras	Criado em 2006, o Comitê de Sustentabilidade, subordinado ao Conselho de Administração da Eletrobras, tem como principais atribuições o acompanhamento das ações de sustentabilidade das empresas Eletrobras; a análise, implementação, acompanhamento e avaliação dos resultados de ferramentas de gestão sustentável reconhecidas internacionalmente; a produção dos relatórios de sustentabilidade; e o atendimento imediato aos requisitos do Pacto Global, do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE/Bovespa) e do Dow Jones Sustainability Index (DJSI) (Eletrobras, 2017).
Bradesco	Este Comitê tem por objetivo assessorar o Conselho de Administração no desempenho de suas atribuições relacionadas ao fomento de estratégias de sustentabilidade, incluindo o estabelecimento de diretrizes e ações corporativas e conciliando as questões de desenvolvimento econômico com as de responsabilidade social (Bradesco, 2017).
International Paper	O objetivo central do comitê é discutir propostas para uma gestão estratégica com foco em sustentabilidade. Dentre os objetivos específicos, estão: <ul style="list-style-type: none"> a) A construção de uma unidade de governança de caráter corporativo em relação às questões de sustentabilidade da International Paper. b) O estabelecimento de um posicionamento capaz de orientar ações estratégicas da empresa para as diferentes partes interessadas. c) A criação de estratégias e prioridades de curto, médio e longo prazos a serem consideradas nas decisões tomadas pela empresa (International Paper, 2017) .

Os comitês de sustentabilidade são heterogêneos nos seus objetivos e variam na sua eficácia, e normalmente têm mais êxito quando focados em um grupo de *stakeholders* específico e nos resultados de desempenho. Os comitês geram valor ao procurar oportunidades relacionadas com a sustentabilidade e proteger o valor através do monitoramento, mas apesar do seu relevante papel não diminuem necessariamente os riscos relacionados com a sustentabilidade (Burke, Street, & Hoitash, 2017).

3 REFERENCIAIS NORMATIVOS

A monitorização do progressivo alinhamento das organizações com os novos paradigmas da sustentabilidade tem ocorrido de diversas formas e a vários níveis, dando-se neste capítulo conta dos mais significativos.

3.1 RELATÓRIOS E MÉTRICAS DE DESEMPENHO

3.1.1 Global Reporting Initiative (GRI)



Como organização internacional independente a GRI auxilia empresas, governos e outras organizações a compreender e comunicar o impacto dos seus negócios relativamente a questões críticas envolvendo a sustentabilidade, como as mudanças climáticas, os direitos humanos e a corrupção, entre muitos outros. Fornece treino técnico a profissionais, disponibiliza *software* e um padrão internacional de apresentação de relatórios de sustentabilidade. As suas diretrizes são adotadas em mais de 90 países e por 92% das 250 maiores empresas do mundo (GRI, 2017).

A GRI teve início em Boston, nos EUA, no ano de 1997. Participaram na sua fundação a *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), o Instituto Tellus e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). O objetivo original era estabelecer uma estrutura padrão de relatórios que garantisse que as empresas seguiriam uma conduta ambiental responsável. No ano seguinte, o escopo foi ampliado para incluir questões sociais, económicas e de governança, ganhando assim uma estrutura de relatório de sustentabilidade. Em 2002 passou a ser uma organização colaboradora do PNUMA e mudou a sede para Amsterdão, Países Baixos, nesse mesmo ano lançou a segunda geração das suas diretrizes o G2. Em 2006, com o crescimento da procura por orientação de

relatórios de sustentabilidade, lançou a terceira geração de diretrizes G3 e firmou parcerias formais com Pacto Global das Nações Unidas e a OECD. Em 2010, apresenta a interface com a ISO 26000, promovendo transparência e sustentabilidade e em 2013 lança o G4 (GRI, 2017).

Mais à frente, na ótica do controlo e no sentido de saber se o planeado está sendo cumprido, aparecem os indicadores de sustentabilidade e as metodologias de cálculo multiplicam-se. Atualmente esses indicadores são concebidos a partir de três dimensões: normalização, ponderação e agregação. Os dois primeiros, normalmente, estão ligados a decisões subjetivas, revelam alto grau de arbitrariedade e não levam em conta pressupostos críticos. Já a agregação, devido ao rigor de regras científicas, consegue garantir consistência e clareza aos índices propostos (Singh, Murty, Gupta, & Dikshit, 2009).

Apesar dos esforços internacionais de mensuração da sustentabilidade através de indicadores, apenas alguns têm abordagem integral considerando concomitantemente aspetos sociais, económicos e ambientais. Além disso indicadores compostos, se não forem construídos adequadamente ou mal interpretados, podem passar mensagens enganosas quanto ao resultado de políticas adotadas (Singh et al., 2009).

Existe uma grande diversidade de indicadores de sustentabilidade nas organizações, daí, a dificuldade de desenvolver quadros de conjuntos de indicadores que sejam amplamente aplicáveis. Neste contexto, a Global Reporting Initiative (GRI) pode gerar um maior refinamento nas orientações gerais de relatórios dado o crescimento contínuo na aplicação das suas diretrizes (Roca & Searcy, 2012).

Destacando o exemplo do setor aéreo sobre assimetria em relatórios de RSC, o ano de 2009 apresentava considerável variação de conteúdo, resultando numa dificuldade de análises comparativas. Além disso, o setor aéreo, como um todo, deu maior ênfase a assuntos associados à dimensão ambiental em detrimento das dimensões social e económica (Cowper-Smith & de Grosbois, 2011).

As organizações estão a integrar indicadores ambientais e cada vez mais indicadores sociais nos seus planeamentos estratégicos, nas avaliações de desempenho e estimativas de risco (C. a. Adams & Frost, 2008).

As organizações operam em ambientes complexos e globalizados e procuram, prioritariamente, assegurar vantagens competitivas que lhes permitam criar valor no longo prazo. Nesse rumo, o sucesso empresarial está a ser representado por conceitos como gestão da qualidade, gestão ambiental, reputação da marca, lealdade dos consumidores, ética corporativa e retenção de talentos. Esses conceitos traduzem-se em práticas de responsabilidade social corporativa podendo-se dizer que as estratégias de responsabilidade social corporativa (RSC) estão relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Os *stakeholders* acreditam que práticas de RSC levam a um bom resultado económico e financeiro no longo prazo. Tanto empresas quanto investidores acreditam que estratégias que levam em conta as questões da sustentabilidade têm a capacidade de gerar valor a longo prazo. A comparação do comportamento de empresas listadas no Dow Jones Sustainability Index (DJSI) e Dow Jones Global Indexes (DJGI), considerando a sua relação com os resultados das firmas, não apresentam dados robustos que possam comprovar que práticas da sustentabilidade tenham repercussões positivas no desempenho das organizações. As empresas que empregam procedimentos de responsabilidade social corporativa têm maiores custos e portanto desvantagens em relação às tradicionais (López, Garcia, & Rodriguez, 2007).

Apesar de ter havido crescimento de iniciativas por parte das organizações em apresentar relatórios de sustentabilidade como o GRI, para Moneva, Archelb e Correa (2006), ainda é pequeno o nível de comprometimento com a questão. Críticas aos relatórios GRI como base de sustentação ao desenvolvimento sustentável são apresentadas sob diversas perspetivas:

- a) perda da visão do ambiente geral da questão da sustentabilidade (globalização, divergências entre norte e sul);
- b) obscurecimento de uma visão integrada da sustentabilidade no meio empresarial;

- c) abordagem reducionista, alocando as três dimensões do *triple bottom line* ao mesmo nível e desprezando, portanto, as interações do processo para os três pilares;
- d) promoção da construção de um conjunto de indicadores em vez de auxiliar na mudança de mentalidade a partir da criação de valor nos negócios ligados aos paradigmas da sustentabilidade.

O GRI é um projeto de sucesso, mas a lógica da instituição para servir de instrumento da gestão da responsabilidade social corporativa está situada fora da visão inicial do projeto que previa o GRI como um agente mobilizador de todos os atores sociais. Estão envolvidas grandes corporações mas outros atores da sociedade civil, em geral, ficaram de fora (Brown, de Jong, & Levy, 2009).

Apesar das críticas, as iniciativas do GRI têm tido sucesso e este deve-se a dois principais factores. Primeiro, surgem exatamente no momento histórico de intensa discussão sobre responsabilidade social corporativa e os princípios reguladores apropriados às empresas, governos, sociedade civil e setores profissionais em transição para um ambiente de maior aderência aos paradigmas da sustentabilidade. O segundo diz respeito à habilidade política em conduzir a bom termo assuntos entre interesses individuais e coletivos, soluções para necessidades públicas e alternativas técnicas, vindo a consolidar uma nova instituição sem conflitar com objetivos e o poder das existentes (Brown, de Jong, & Lessidrenska, 2009).

Políticas que venham promover o desenvolvimento sustentável exigem novas percepções da orientação estatística, as avaliações da sustentabilidade devem ser redefinidas de um processo exclusivamente técnico para um processo deliberativo de aprendizagem, participação e envolvimento. Nestes termos, podem expressar os anseios da sociedade, obtendo o seu envolvimento nas questões da sustentabilidade. Assim, os institutos nacionais de estatística deveriam levar em conta que os indicadores de desenvolvimento sustentável são diferentes dos outros tipos de estatísticas (Garnasjordet, Aslaksen, Giampietro, Funtowicz, & Ericson, 2012).

O GRI tem tido pouca influência na mudança do equilíbrio de poder. As políticas de transparência são suscetíveis de provocar resistência de segmentos que perdem nos jogos de poder em função dessa prática. Políticas de transparência de poder podem funcionar melhor em locais em que a sociedade civil é mais forte (Dingwerth & Eichinger, 2010).

3.1.2 GHG Protocol



Em 2006, o governo britânico apresentou um relatório sobre as consequências das mudanças climáticas, sobretudo em relação aos impactos sobre a economia. Considerava que ainda haveria tempo para reverter o quadro caso fossem dadas respostas enérgicas e de forma global. As mudanças climáticas, comenta o relatório, afetariam a vida das pessoas em todo o mundo, no acesso a água potável e na produção de alimentos, e muitos sofreriam os efeitos da fome, escassez de água e inundações costeiras. O relatório avança e estima que o custo económico do aquecimento possa chegar à casa dos 20% do PIB mundial (Stern, 2006).

Na mesma linha, Stern (2006) estima que o custo para reduzir as emissões que estabilizariam o aumento da temperatura global, seria de 1% do PIB global. As ações atuais e das próximas décadas poderiam criar riscos de grande perturbação da atividade económica e social, numa escala semelhante às aquelas associadas às grandes guerras e à depressão económica da primeira metade do século XX, e será difícil ou impossível reverter essas mudanças. O problema global, na forma em que se encontra, vai necessitar de respostas internacionais, não esquecendo abordagens nacionais e regionais. Mas a transição para uma economia de baixo carbono, se por um lado tem implicações em mudanças competitivas, por outro pode trazer oportunidades de crescimento (Stern, 2006).

À luz deste cenário, com o propósito de participar da solução dos problemas ambientais, particularmente os ligados ao aquecimento global, desde 1998, o GHG-Protocol vem desenvolvendo um conjunto de ferramentas para auxiliar as

empresas no cálculo e documentação de suas emissões de gases de efeito estufa (GEE), bem como para avaliação de projetos, resultando num protocolo padrão acerca do cálculo da emissão dos GEE para ser utilizado pelos mais diversos tipos de organizações. A versão padrão do protocolo foi publicada, inicialmente, no ano de 2001.

A iniciativa tem o apoio do World Resources Institute (WRI) e do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e, em 2006 a International Organization for Standardization (ISO) adotou o padrão do GHG Protocol como base para a ISO 14064-1: Specification with Guidance at the Organization Level for Quantification and Reporting of Greenhouse Gas Emissions and Removals. Essa sinergia marca o GHG-Protocol como um padrão internacional para o cálculo e apresentação de relatórios acerca da emissão de GEE corporativos e organizacionais (Programa Brasileiro GHG Protocol, 2017c).

No caso brasileiro, em 2008, a metodologia foi adaptada à realidade local e tem como articuladores o Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces FGV) e o World Resources Institute (WRI), que contam com a parceria do Ministério do Meio Ambiente, do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), do World Business Council for Sustainable Development (WBSCD) e de 27 Empresas Fundadoras. O objetivo é estimular a elaboração e publicação de inventários de GEE, proporcionando acesso a instrumentos e padrões de qualidade internacional. Conta com uma plataforma *online* para o registro público das emissões de GEE, que colabora na elaboração e na divulgação dos inventários de emissões (Programa Brasileiro GHG Protocol, 2017c).

O Programa Brasileiro GHG Protocol (2017a) argumenta que o controle de emissões de GEE não é apenas uma questão ambiental ou função de pressões regulatórias ou sociais, mas igualmente está relacionado com as influências do mercado que impõem novos posicionamentos corporativos no médio e longo prazo.

O debate acerca das mudanças climáticas deverá afetar os ambientes corporativos tendo em vista a influência que exerce nos cenários das operações empresariais.

O Brasil segue a mesma tendência de incrementar políticas públicas relacionadas com as restrições de emissões de GEE, como por exemplo, com a criação da Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC) (Programa Brasileiro GHG Protocol, 2017a).

Ao utilizarem as metodologias do GHG-Protocol, as organizações, públicas ou privadas, têm acesso à ferramenta internacional mais utilizada na compreensão, quantificação e gestão de gases de efeito estufa. A iniciativa vem trabalhando com empresas, governos e grupos ambientalistas em todo o mundo para a criação de instituições confiáveis e eficazes no objetivo de combate às alterações climáticas. Sua grande aceitação decorre do envolvimento de muitas partes interessadas no seu processo de elaboração, mas igualmente por estar amparado em metodologias sólidas e práticas e ter recebido a colaboração, com base na experiência e conhecimento, de muitos peritos e profissionais (WBCSD & WRI, 2004b).

A iniciativa do GHG-Protocol disponibiliza padrões e diretrizes para empresas que realizam inventário de emissões de GEE. Esses padrões do GHG-Protocol incluem a contabilização dos seis gases com efeito de estufa abrangidos pelo Protocolo de Quioto - dióxido de carbono (CO₂), metano (CH₄), óxido nitroso (N₂O), hidrofluorcarbonetos (HFC), perfluorocarbonos (PFC) e hexafluoreto de enxofre (SF₆). O estabelecimento desse padrão foi concebido a partir dos seguintes objetivos (WBCSD & WRI, 2004a):

- a) auxiliar na elaboração dos inventários de GEE de forma correta com abordagens e princípios padronizados;
- b) simplificar e reduzir os custos de compilação de um inventário de GEE;
- c) fornecer às empresas informações que possam ser utilizadas na arquitetura de estratégias eficazes na gestão e redução das emissões de GEE;
- d) fornecer informações que facilitem o engajamento em programas de GEE;
- e) aumentar a conformidade e a transparência do cálculo, dos registros e dos relatórios de GEE.

A agregação do valor em toneladas de gases de efeito estufa (GEE) emitidas pelas empresas é obtido do somatório de três itens, designados pelo protocolo de

escopos ou âmbitos que são apresentados de forma esquemática na Figura 3.1 (Programa Brasileiro GHG Protocol, 2017b):

- ✓ o **âmbito 1** é composto pela emissão direta de gases pela empresa como a queima de combustíveis na fábrica ou pelos seus veículos envolvidos no processo produtivo, de vendas ou distribuição;
- ✓ o **âmbito 2** faz referência aos GEE equivalentes em função da origem da eletricidade comprada para uso próprio pela empresa;
- ✓ o **âmbito 3** diz respeito aos efeitos indiretos, isto é, quando foi necessário emitir de GEE para produção dos insumos materiais adquiridos pela companhia ou atividades terceirizadas.

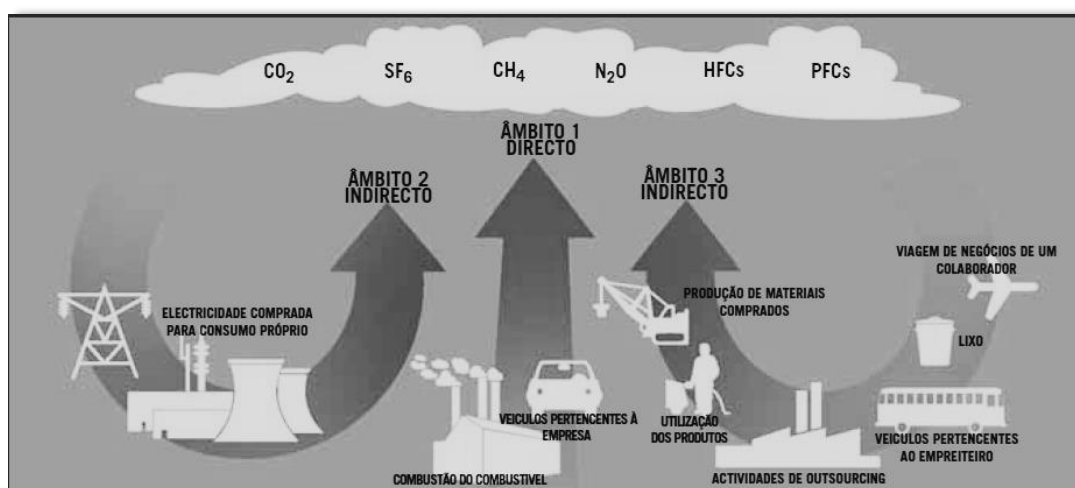


Figura 3. 1 Âmbitos e emissões ao longo de uma cadeia de valor
(WBCSD & WRI, 2004b)

Alguns princípios para elaboração dos cálculos, monitorização e registro das emissões de GEE têm origem na mecânica dos relatórios financeiros geralmente aceites, bem como na colaboração de grupos de interesse representando diversas áreas técnicas, ambientais e de registro. Assim, os relatórios e registros de GEE fundamentam-se nos princípios que são apresentados a seguir (WBCSD & WRI, 2004b, 2004a):

- a) relevância – o inventário deve refletir com exatidão as emissões de GEE, atendendo às necessidades dos usuários no que se refere a tomada de decisão;
- b) integridade – todas as fontes e atividades de emissão de GEE devem ser contabilizadas e informadas, e quando for o caso divulgadas e justificadas para quaisquer exclusões específicas;
- c) consistência – devem ser utilizadas metodologias consistentes que possibilitem comparações das emissões ao longo do tempo, comunicar alterações dos dados, limites do inventário ou métodos ocorridos;
- d) transparência – a validação deve ser coerente e fatural, bem como transparente no trato dos assuntos relevantes, dando significância a pressupostos, factos contábeis, metodológicos, de cálculo e fontes de dados;
- e) precisão – é necessária a garantia de que a quantificação de emissões de GEE não seja discrepante com as emissões reais, ou que a incerteza seja reduzida a níveis mínimos, permitindo assim que as decisões sejam tomadas com o máximo de segurança e acerto.

3.1.3 Carbon Disclosure Project (CDP)



O CDP é um sistema global de divulgação de informações ambientais e existe como organização sem fins lucrativos. Seu trabalho é o de motivar empresas e cidades a mensurarem e divulgarem os seus impactos sobre o meio ambiente e recursos naturais. As suas operações iniciaram-se em 2000 e, desde então, vem reunindo informações que constituem o maior banco de dados corporativos sobre mudanças climáticas, água e florestas (CDP, 2017a).

A divulgação dessas informações permite aos investidores, empresas e governos decidirem sobre o risco do uso de energia e recursos naturais, bem como detectar oportunidades na adoção de abordagens mais responsáveis em relação ao meio ambiente. O CDP, originalmente envolvido com as alterações climáticas e as

emissões de CO₂, teve seu escopo ampliado para questões que não deixam de ser transversais como água, florestas e cadeias de abastecimento. As florestas, como pulmões/filtros, sequestram carbono e auxiliam na estabilidade climática. O mundo globalizado precisa dar atenção para suas cadeias de valor, que se alargaram por todos os continentes, se houver a real intenção de limitar as emissões de GEE pelo planeta (CDP, 2017b).

O projeto opera basicamente em três fases. Inicialmente, faz a recolha de dados sobre o desempenho ambiental de empresas, cidades, estados e regiões. Posteriormente, transforma esses dados em análises detalhadas sobre riscos, oportunidades e impactos ambientais críticos. E finalmente, uma gama de investidores, empresas e políticos utilizam esses dados para tomada de decisão de risco e/ou capitalização de eventuais oportunidades (CDP, 2017a).

A importância da iniciativa pode ser atestada pela quantidade de informações que compõem os bancos de dados do CDP. Neste sentido, mais de 5600 empresas são transparentes e respondem aos seus questionários. Cidades, em um número 533, também estão tendo a mesma atitude ao divulgarem as suas informações ambientais. Em matéria de investimento responsável, o CDP também tem tido um papel marcante, considerando que 827 investidores, representando ativos de 100 US\$ trilhões, solicitam informações sobre as mudanças climáticas, água e desmatamento. Os bancos de dados do CDP estão ligados à gestão de 20% das emissões globais de GEE. Do total de empresas que respondem ao CDP, 87% delas identificam oportunidades de negócios e estão tomando medidas para enfrentar os riscos do aquecimento global. Além disso, 71 estados e regiões em todo o mundo medem seus impactos ambientais pelo CDP. O projeto também opera com métricas para cadeias de abastecimento e já conta com a participação de 89 empresas que reunidas tem um potencial de compras na ordem de 2 US\$ trilhões. Para divulgação de seus dados acerca da emissão de GEE, empresas, cidades e estados se utilizam do CDP. Diferente do Protocolo de Quioto, o CDP tem sua atenção mais voltada para as organizações “individuais” (empresas, cidades).

Para fazer frente a todas essas demandas, o CDP conta com escritórios em 50 países. Para suporte financeiro, conta com investidores signatários que na América Latina são em número de 74, observando que a participação do Brasil é substancial com 69 deles (CDP, 2017a). A Tabela 3.1 apresenta os principais números do CDP em termos de sua abrangência.

Tabela 3. 1 Principais Indicadores do CDP
Compilado (CDP, 2017a, 2017b; CDPLA, 2017c)

Descrição no ano 2016	Quantidade
Empresas que respondem aos questionários do CDP	5.600
Cidades que divulgam informações ambientais através do CDP	533
Investidores que solicitaram informações sobre mudanças climáticas, água e desmatamento	827
Ativos dos investidores solicitantes de informações (em trilhões de US\$)	100
Porcentagem das emissões globais que são geridas através do CDP	20%
Das empresas que respondem ao CDP, quantos por cento identificam oportunidades de negócios e estão tomando medidas para enfrentar os riscos climáticos	87%
Estados e regiões em todo o mundo que medem seus impactos ambientais através do CDP	71
Organizações que são membros do CDP Supply Chain	89
Poder aquisitivo dos membros do CDP Supply Chain (em trilhões de US\$)	2
Países em que mantem escritórios	50
Empresas, cidades, estados e regiões que divulgam dados através do CDP	90
Investidores-signatários na América Latina	74
Investidores-signatários brasileiros	69

Para Ott, Schiemann e Günther (2016), a decisão de coletar informações ambientais e responder aos questionários do CDP acerca do consumo de energia e emissões e a decisão de publicar e dar transparência a esses dados têm uma relação importante com aspectos estratégicos, considerando o ambiente competitivo em que a organização está inserida. O propósito de responder ao CDP está relacionado com os recursos financeiros disponíveis, a existência de um sistema de gestão ambiental certificado e a publicação de relatórios de responsabilidade social corporativa (custos de preparação), enquanto a decisão de publicação está

associada ao desempenho ambiental e à natureza do ambiente concorrencial (Ott et al., 2016).

As indústrias intensivas em carbono são mais propensas a publicar as suas respostas ao questionário CDP se o seu desempenho ambiental for diferente da média. Empresas de baixo desempenho ambiental intensificam a divulgação objetivando legitimar suas ações, ao mesmo tempo que as empresas de alto desempenho aumentam a divulgação para apresentar boas notícias e reduzir seu risco (Ott et al., 2016).

É importante evidenciar que existem problemas, como os apresentados por Depoers, Jeanjean e Jérôme (2016) sobre a consistência das informações de GEE divulgadas voluntariamente por empresas francesas. A investigação partiu da análise de relatórios corporativos (RC) e do CDP. Utilizando a teoria dos *stakeholders*, verificaram que as quantidades de GEE são significativamente mais baixas quando apresentadas no RC do que quando no CDP. Constataram que as empresas aumentam a rastreabilidade (ao demonstrarem a origem dos números e sua metodologia) quando existe discrepância dos valores apresentados nos relatórios RC e CDP. Sugerem ainda que o objetivo desse comportamento é o de transmitir maior credibilidade às informações prestadas. Como conclusão geral, o estudo mostra que os gestores adaptam as suas estratégias de divulgação objetivando atender às necessidades de informação dos diferentes grupos de *stakeholders*. As gerências têm lidado com as inconsistências aumentando a rastreabilidade da informação, mas esse comportamento pode comprometer a confiança de grupos de *stakeholders*. Para corrigir tal procedimento, o CDP encoraja a apresentação de relatórios integrados e com as informações mais relevantes, quer ambientais ou financeiras.

Num estudo realizado com empresas alinhadas com os padrões do CDP, entre os anos 2003 e 2010, Matisoff, Noonan e O'Brien (2013) relatam que as empresas japonesas e da União Europeia aumentaram a transparência, enquanto as americanas diminuíram. Indústrias com uso intensivo de energia também aumentaram ou mantiveram a transparência, enquanto as menos intensivas em energia tornaram-se menos transparentes. Ressalte-se como ponto positivo o

processo de aprendizagem pelos quais as organizações passaram após participarem nos inquéritos do CDP.

Quanto à questão da aderência ao CDP e seu efeito sobre a emissão de CO₂ pelo setor industrial, não há unanimidade no resultado dos estudos. Alguns não percebem efeito significativamente positivo na adoção de tal prática (Turková & Donze, 2016).

No entanto, é importante estar atento aos dados divulgados pelo CDP que, em iniciativas como o Carbon Action, apresentam resultados que são bastante positivos. O Carbon Action consiste na reunião de 329 investidores que detém US\$ 25 trilhões em ativos. Esse grupo tem solicitado às empresas que auxiliem no combate às mudanças climáticas através da redução de emissões, divulgação de metas de redução de emissões e investimentos em projetos com equilíbrio económico associados a redução de emissões. O Carbon Action concentra sua atenção em empresas de sectores intensivos em energia, incluindo petróleo e gás, eletricidade, materiais, mineração e metais, transportes e bens de consumo. Segundo dados divulgados pelo CDP, os projetos de redução de emissões de carbono têm, em média, retorno do investimento em 3 anos, e a cada US\$ 5 investidos em tais projetos evita-se a emissão de uma tonelada de CO₂. Esses projetos, implementados em 2015, foram responsáveis ainda pela economia da emissão CO₂ em 522 milhões de toneladas (CDP, 2016).

Os membros do CDP têm acesso apropriado e ilimitado aos dados publicados numa plataforma de *software* que oferece a oportunidade de segregar as informações por setor, país e outras métricas de visualização. Além disso, os membros têm acesso às respostas individuais de empresas ou cidades através do *site* do CDP.

Organizações por todo o planeta antecipam-se em ações para um futuro no qual possíveis pressões sociais e políticas venham a mudar a realidade e a tolerância em relação às emissões dos GEE. Para tal, nas suas análises de risco, estabelecem um preço interno do carbono que consiste em saber qual seria o custo adicional hipotético para o caso de terem de reduzir as suas emissões. O cálculo

do preço interno do carbono leva em conta o custo de eventuais investimentos futuros e custos operacionais adicionais (Weiss, Law, Cushing, & Clapper, 2015).

Esse custo, segundo relatório do CDP, pode variar de US\$ 1.00 a US\$ 357.00 por tonelada de CO₂ equivalente dependendo da natureza e das características do negócio. Hoje, mais de 1.000 empresas divulgam aos principais *stakeholders* os seus atuais preços internos de emissões de carbono, preparando-os para o caso de mudança do ambiente institucional ou para o enfrentar os riscos das mudanças climáticas (Weiss et al., 2015).

Complementarmente, essas práticas possibilitam incitar as empresas a participarem nas discussões com formuladores de políticas públicas, além de ser positivo para sua imagem a publicidade de suas ações de enfrentamento aos desafios globais das mudanças climáticas. Em resumo, o estabelecimento de um valor para o sequestro de carbono, pode ter efeitos positivos em reduzir as emissões e promover inovação tecnológica e investimentos mais limpos, com redução de riscos e alavancagem de oportunidades.

No Brasil, o CDP tem o apoio institucional de investidores membros, como a Real Grandeza Fundação de Previdência e Assistência Social, a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil - PREVI, o Instituto Infraero de Seguridade Social – INFRAPREV, a Fundação Itaú Unibanco - Previdência Complementar, a Fundação de Assistência e Previdência Social do BNDES – FAPES e a Fundação Chesf de Assistência e Seguridade Social – FACHESF (CDPLA, 2017a).

Esses fundos de previdência têm responsabilidades de longo prazo e orientam suas políticas de investimento e risco em uma base sustentável e de forma conservadora. Essa atitude pode ser atestada como, no caso de estudo da INFRAPREV que é apresentado pelo CDP América Latina, onde os pressupostos ambientais para seleção de ativos são (CDPLA, 2017b):

- a) critérios ambientais negativos que consistem em deixar de investir em empresas que tenham atividade potencialmente poluidora sem sistema de plano de emergência e de contingência;

- b) critérios ambientais positivos que consistem em investir em empresas que desenvolvam modelos de governança voltados à conservação de recursos e serviços naturais com controlo de poluição das emissões, efluentes e resíduos que atuem ou estimulem a produção de energias limpas ou renováveis.

Pela utilização dos critérios apresentados, a INFRAPREV tem na composição de sua carteira ações de empresas que adotam a metodologia do CDP, conforme se apresenta na Figura 3.2 . Assim, durante o período compreendido entre os anos 2007 e 2014 a INFRAPREV concentrou entre 60% e 80% de sua carteira em empresas que utilizam o CDP.

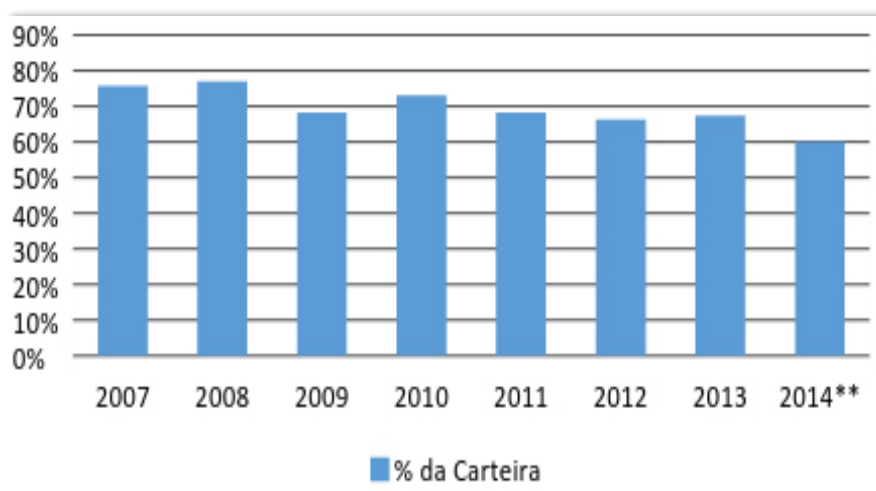


Figura 3. 2 Aderência da INFRAPREV ao CDP

Fonte (CDPLA, 2017b)

Em termos de rentabilidade a carteira da INFRAPREV tem melhor desempenho na comparação com o índice das ações da Bolsa de Valores de São Paulo (Ibovespa). Na Figura 3.3, são apresentadas as rentabilidades acumuladas dos dois indicadores para o período 2007-2014. Identificam-se assim desempenhos superiores para a carteira de ação do INFRAPREV em todos os anos. Apenas no ano de 2014, enquanto o Ibovespa apresentava uma lucratividade de 21,63% a carteira da INFRAPREV acumulou 61,67%.

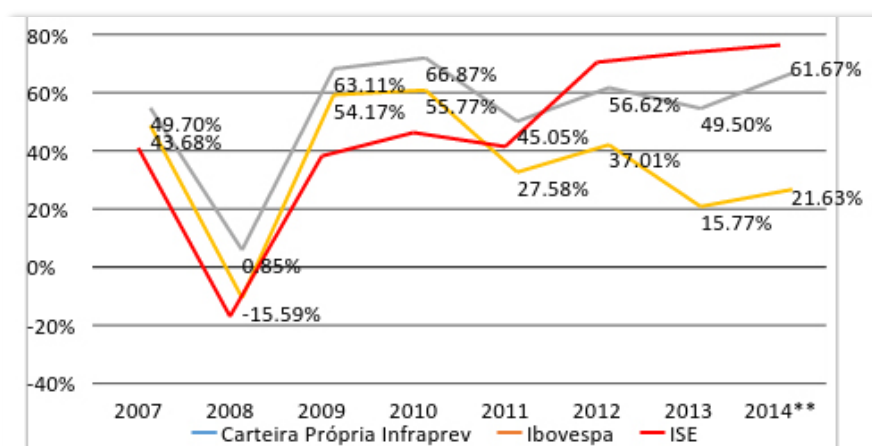


Figura 3. 3 Comparativo de rentabilidade entre IFRAPREV e Ibovespa

Fonte: (CDPLA, 2017b)

Empresas brasileiras signatárias do CDP utilizam estratégias e políticas institucionais para desenvolver parcerias e acordos com suas partes interessadas (*stakeholders*) no sentido de ampliarem o alcance e o desempenho do projeto CDP (Farias & Andrade, 2014).

3.2 “QUADRO DE HONRA”

3.2.1 Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

Os índices de sustentabilidade servem como referência para os investidores que levam em consideração aspectos da sustentabilidade nos seus portfólios de ações e também fornecem uma plataforma de envolvimento eficaz para os investidores que desejam encorajar as empresas a melhorar as suas práticas de sustentabilidade corporativa. O índice de sustentabilidade DJSI, o indicador de sustentabilidade com a mais longa duração, foi lançado em 1999, vindo a se tornar ponto de referência em sustentabilidade para investidores e empresas (RobecoSam, 2017b) .

O índice de sustentabilidade DJSI é elaborado por importantes agências de classificação que são apresentadas a seguir:

- a) Dow Jones - do seu começo em 1882, a Dow Jones & Company, uma pequena agência de notícias, tornou-se uma potência mundial em notícias e informações especializadas nas áreas de economia e finanças. Detém hoje marcas como The Wall Street Journal, Dow Jones Newswires, Factiva, Barron, MarketWatch e Financial News (Dow Jones, 2017). O índice Dow Jones, teve início em 1896 e hoje mede a oscilação de um conjunto de 30 ações de primeira linha (*blue chips*) que representam as melhores e mais importantes empresas negociadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque (New York Stock Exchange – NYSE);
- b) Standard & Poor's – é uma das três maiores agências de classificação de risco, e uma divisão do grupo McGraw-Hill, que publica análises e pesquisas sobre bolsas de valores e títulos. É responsável pelo índice Standard & Poor's 500 (S&P 500), que pondera a capitalização de 500 ativos (ações) negociados na Bolsa de Valores de Nova Iorque. O S&P 500 serve também como um indicador de desempenho da economia americana (Bloomberg, 2017);
- c) S&P Dow Jones - em 2012 os índices Standard & Poor's (S & P) e os índices Dow Jones passaram por uma fusão operacional para formar os S&P Dow Jones Indices (S&P Dow Jones, 2017);
- d) RobecoSam – fundada em 1995 é uma organização especializada em investimentos relacionados com a sustentabilidade. É responsável pelo índice S&P ESG Environmental, Social and Governance (ESG), que é o primeiro índice a tratar a avaliação de sustentabilidade empresarial como forma de desempenho organizacional, tendo desenvolvido a sua própria metodologia (RobecoSam, 2017a).

Atualmente, o DJSI é gerido colaborativamente pela S&P Dow Jones Índices e RobecoSAM. Assim, o DJSI combina a experiência de um reconhecido fornecedor de índices com a experiência de um especialista em investimento sustentável para

selecionar as empresas sustentáveis de mais de 60 indústrias (RobecoSam, 2017b).

O índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI) Mundial é composto por empresas líderes globais em sustentabilidade que são identificadas pela RobecoSam. Esse índice é representado por 250 empresas do índice BMI (Broad Market Index -Índice de Mercado Amplo) da agência de ratings Standard & Poor's (S&P) e leva em consideração critérios económicos, ambientais e sociais de longo prazo (RobecoSam, 2016).

Para além do índice global DJSI, também existem de forma segregada indicadores para a Europa, América do Norte, Ásia e Pacífico, Mercados Emergentes, Coreia e Austrália (RobecoSam, 2016).

A RobecoSam (2014) parte de pressupostos segundo os quais as práticas sustentáveis são fundamentais para a criação de valor a longo prazo num mundo cada vez mais limitado de recursos e, além disso, os factores relacionados com a sustentabilidade representam oportunidades e riscos aos quais a organizações devem estar atentas. Segundo a RobecoSam (2014), ainda, a integração de critérios de sustentabilidade na análise financeira tradicional auxilia na avaliação da qualidade da gestão e o potencial de desempenho futuro das empresas. Essa conduta permite que se identifiquem oportunidades de investimento que podem gerar valor a longo prazo. Assim, a apreciação conjunta dos temas de sustentabilidade conduz a decisões de investimento mais estruturadas e robustas.

Os novos ambientes de negócios apresentam-se de forma globalizada, altamente competitivos, face a face com as questões da sustentabilidade. As empresas que se anteciparem a gerir adequadamente e conjuntamente as suas oportunidades e riscos económicos, ambientais e sociais deverão aparecer como líderes na criação de valor em termos do longo prazo (RobecoSam, 2014).

A metodologia de cálculo do DJSI parte do universo de empresas que figuram no índice *Standard & Poor's Global Broad Market Index* (S&P Global BMI). O S&P *Global BMI* é um índice de mercado amplo, com mais de 10.000 empresas listadas,

e sua classificação se dá a partir de regras de desempenho no mercado de ações (bolsas de valores). Deste total, as 3.500 empresas com melhor desempenho em termos de capitalização nas flutuações de mercado são convidadas a participar da pesquisa *RobecoSAM Corporate Sustainability Assessment (CSA)*, ou seja, a incluírem-se na avaliação de sustentabilidade corporativa. Os inquéritos da RobecoSam concentram-se em factores económicos, ambientais e sociais. Por fim, o índice DJSI é engendrado a partir da avaliação e seleção de 10% das empresas de cada indústria que tiveram a melhor avaliação em sustentabilidade corporativa (RobecoSam, 2017c). A forma esquemática da metodologia está apresentada na Figura 3.4.

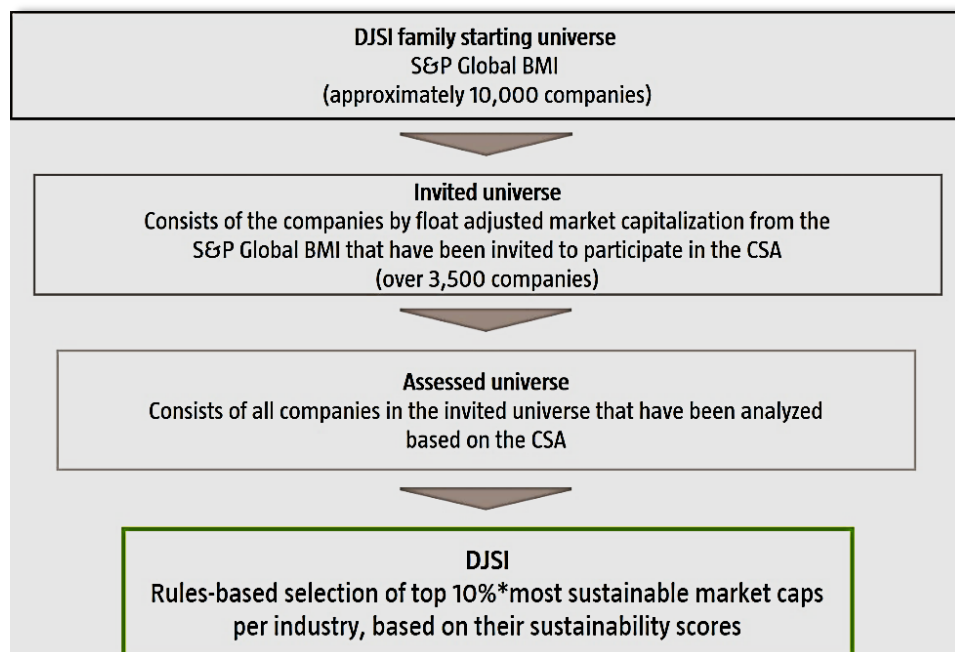


Figura 3. 4 Metodologia de seleção de organizações para o cálculo do DJSI

Fonte: RobecoSam (2017c)

Com auxílio do Ethical Investment Research Services (EIRIS), que é um provedor de serviços de pesquisa para investimento ético, são excluídas do DJSI empresas que exerçam ou tenham ligação com atividades ligadas a pornografia, álcool, armamentos, bombas, armas de fogo, jogos de azar, minas terrestres, energia nuclear e tabaco (RobecoSam, 2014).

De acordo com dados colhidos por Searcy e Elkhawas (2012), as principais vantagens em estar listado no DJSI dizem respeito a melhoria no acesso ao capital, *feedback* acerca do desempenho da organização e benefícios quanto à reputação ou imagem. Outros ganhos estão relacionados com ajudar a organização a atrair investidores, especialmente aqueles com atenção e foco para o investimento socialmente responsável (ISR). Desde 1999, duas empresas brasileiras, a Cemig e o Itaú, já integravam o DJSI, divulgando esse facto como um valor de sua marca (Marcondes & Bacarji, 2010).

Kong Cheung (2010), em estudos que desenvolveu entre 2002 e 2008, não encontrou evidências que possam determinar impactos financeiros positivos ou negativos significativos pela entrada ou saída da listagem do índice DJSI. Apenas nos primeiros dias do anúncio da entrada ou saída do índice é que existe movimentação significativa positiva ou negativa, respetivamente. Entretanto, passados esses primeiros dias, o mercado estabiliza sem mudanças (Kong Cheung, 2011).

3.2.2 FTSE4GOOD



FTSE4Good O FTSE4Good também se constitui numa série de índices que tem o propósito de medir o desempenho de empresas que utilizam de forma significativa práticas ambientais, sociais e de governança (ou, *Environmental, Social and Governance*, ESG) (FTSE, 2016). Ligado à Bolsa de Valores de Londres, os índices começaram na Europa em 2011 e a organização encarregada pela sua operacionalização é a FTSE Russel.

Para as suas análises, utilizam apenas informações divulgadas publicamente pois acreditam que isso confere mais credibilidade e transparência do índice para o mercado.

O modelo de inclusão de empresas no índice é composto por um conjunto de mais de 300 questões perpassando 14 temas e 3 pilares conforme apresentado a seguir (FTSE, 2017):

- a) o pilar social é composto pelos seguintes temas: responsabilidade com os clientes, saúde e segurança, direitos humanos e comunidade, normas trabalhistas e a questão social na cadeia de abastecimento;
- b) o pilar ambiental é composto pelos seguintes temas: biodiversidade, alterações climáticas, poluição e recursos, uso da água e as questões ambientais ligadas à cadeia de abastecimento;
- c) o pilar de governança é composto pelos seguintes temas: governança corporativa, anti-corrupção, gerenciamento de riscos e transparência fiscal.

A Figura 3.5 apresenta o modelo FTSE ESG de forma esquemática.

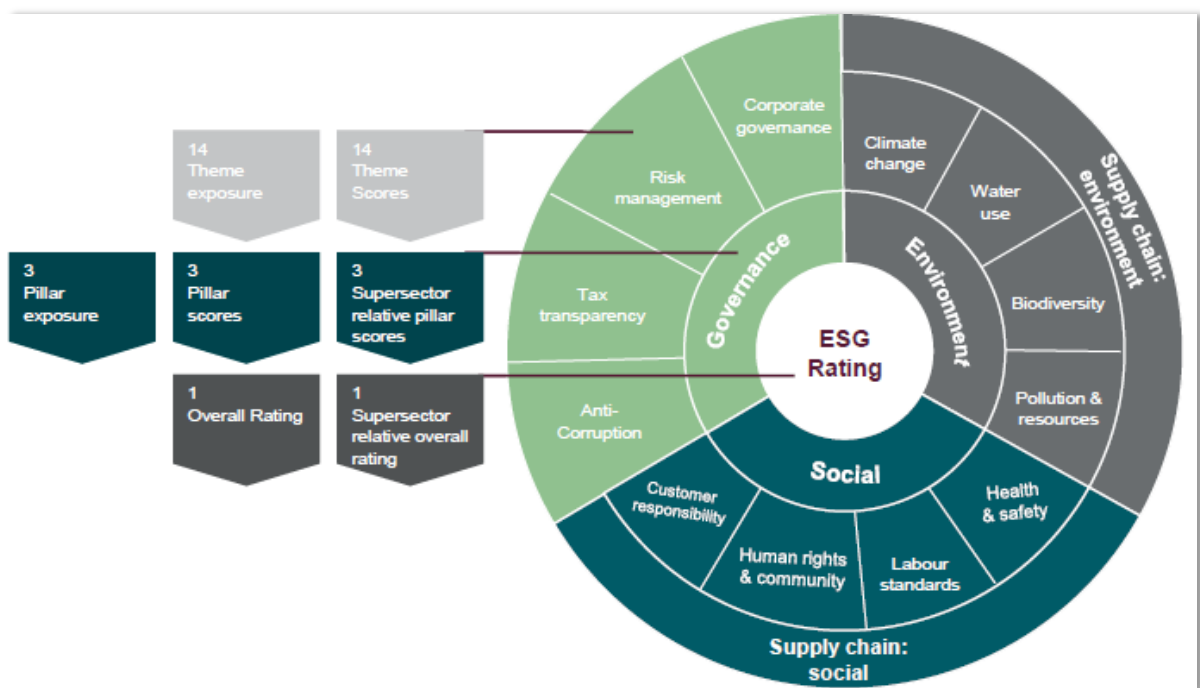


Figura 3. 5 Modelo de inclusão no cálculo do ESG

Fonte FTSE (FTSE, 2016)

A avaliação global de ESG mede a qualidade da gestão ambiental, social e de governança da empresa em todas as suas dimensões. A gestão para cada um dos pilares (ambiental, social e de governança) é avaliada levando em conta sua qualidade, transparência e vulnerabilidade.

A avaliação de ESG tem peso importante na determinação do índice FTSE4Good. A exemplo de outros, esse indicador também rejeita empresas que tenham ligação com tabaco, armas, carvão e energia nuclear (FTSE, 2016).

Um estudo realizado por Beghitar, Clark e Deshmukh (2014) não constatou ganhos ou perdas com a aplicação de recursos financeiros em investimentos socialmente responsáveis. O trabalho consistiu em comparativo entre o investimento convencional representado pelo FTSE100 e o investimento socialmente responsável com dados FTSE4Good.

Outra questão que se coloca é se os índices de investimento responsável como é o caso do FSTE4Good melhoram a responsabilidade social corporativa das organizações. Alguns estudos indicam que sim e que o grau de comprometimento da empresa aumenta se houverem rumores de exclusão. O envolvimento corporativo alinhado com os paradigmas da sustentabilidade atrelado a um índice de investimento responsável pode levar a um comportamento socialmente mais consciente (Mackenzie, Rees, & Rodionova, 2013) .

3.2.3 ISEBOVESPA



No Brasil, o Índice de Sustentabilidade Empresarial do BM&FBovespa (ISEBovespa) mede o retorno médio de uma carteira teórica de empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo que apresentam as melhores práticas em sustentabilidade. Esta iniciativa foi pioneira na América Latina e teve o seu início em 2005 com o objetivo de estimular a transparência e o desempenho socioambiental das empresas classificadas (Bm&fBovespa, 2016).

Inicialmente, foi financiado pelo International Finance Corporation (IFC), que é o braço financeiro do Banco Mundial, e seu desenho metodológico está a cargo do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces). Desde 2012, o ISE conta com a fiscalização externa realizada pela empresa de auditoria KPMG. As respostas das empresas aos inquéritos que são fonte de informação ao indicador estão disponíveis no sítio eletrônico www.isebvmf.com.br. A carteira também conta com a inclusão dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) no questionário em alinhamento com a adoção dos ODS pelas Nações Unidas no final de 2015 (GVces, 2016).

O ISEBovespa foi o quarto índice desse tipo criado no mundo. O primeiro foi o DJSI de 1999 em Nova Iorque, o segundo foi o FTSE4Good de 2001 em Londres e o terceiro foi o JSE Socially Responsible Investment (SRI) Index ligado a Bolsa de Valores de Joanesburgo na África do Sul. O JSE/SRI não será abordado por este trabalho em função de pequena relevância para empresas do mercado brasileiro.

O ISEBovespa foi uma construção multi-stakeholder que gerou consistência e credibilidade, e teve resultados positivos fruto do ambiente participativo e transparente de seu processo de desenvolvimento. Todos os acontecimentos atuais relacionados com os problemas sociais e ambientais têm sido publicados pelos meios de comunicação (Rio-92, Protocolo de Quioto e desastres ambientais). Assim, esses factos influenciaram investidores, especialmente os institucionais, que começaram a preferir carteiras que filtrassem empresas com risco de envolvimento em problemas ambientais e sociais (Marcondes & Bacarji, 2010).

Para atingir seus objetivos, o indicador identifica empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável e alinhadas estrategicamente com a sustentabilidade, destaca empresas para investidores que não têm apenas preocupações de curto prazo e cria um ambiente de investimento compatível com as necessidades da sociedade (Bm&fBovespa, 2016).

Para preparação do ISEBovespa, são destacadas 40 empresas que são extraídas dos 200 ativos (ações) mais líquidos da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa). A metodologia de cálculo do índice leva em consideração a

pontuação de respostas a um questionário (análise quantitativa) e a verificação de documentos (análise qualitativa). O inquérito leva em consideração 7 dimensões que são apresentados na Tabela 3.2 (Bm&fBovespa, 2016).

Tabela 3. 2 Dimensões do inquérito do ISE Bm&fBovespa

Fonte : ISE BM&FBovespa (Bm&fBovespa, 2016)

Dimensão	Descrição
Geral	Compromissos – transparência – alinhamento – corrupção
Governança corporativa	Propriedade – conselho de administração – auditoria – conduta e conflito de interesses
Natureza do produto	Impactos pessoais – precaução – informação ao consumidor
Mudanças climáticas	Política – gestão – desempenho - relatórios
Ambiental	Política – gestão – desempenho – cumprimento legal
Económico-Financeira	Política – gestão – desempenho – cumprimento legal
Social	Política – gestão – desempenho – cumprimento legal

O Conselho Deliberativo do Índice de Sustentabilidade Empresarial (CISE) é composto por onze instituições que estão indicadas na Tabela 3.3.

Tabela 3. 3 Relação de instituições que compõem o CISE

Fonte GVces (GVces, 2012)

Instituição	Descrição
BM&FBovespa	Bolsa de Mercadorias e Futuros e Bolsa de Valores de São Paulo
APIMEC	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
ABRAPP	Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais
ETHOS	Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBRACON	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
IFC	International Finance Corporation (World Bank Group)
GIFE	Grupo de Institutos Fundações e Empresas (associação dos investidores sociais)
MMA	Ministério do Meio Ambiente (Brasil)
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

Para o ISE BM&FBovespa a participação de empresas no índice traz uma série de ganhos tangíveis e intangíveis como o bom desempenho socioambiental, que influencia positivamente o desempenho financeiro. Empresas da carteira ISE têm valor de mercado 10% a 19% superior aos do grupo de controlo, vantagem competitiva e adequação prévia à regulamentação e reputação (Bm&fBovespa, 2016).

3.2.4 ICO2 Carbono Eficiente



Com o propósito de se alinharem às grandes preocupações mundiais relacionadas ao aquecimento global, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bm&fBovespa) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (BNDES) conjuntamente apoiaram a criação do índice Carbono Eficiente (ICO2) (Bm&fBovespa, 2017b).

O Índice Carbono Eficiente (ICO2) é uma iniciativa brasileira que tem por objetivo estimular empresas a aferir, divulgar e monitorar suas emissões de gases de efeito estufa (GEE). A ênfase é dada às organizações que mais tenham ações negociadas em bolsa de valores, no intento de prepará-las para atuação numa nova economia chamada de “baixo carbono”.

Para compor o ICO2, são selecionadas as empresas que já participam do IBrX50 da Bolsa de Valores de São Paulo. Esse indicador, o IBrX50, é representado pelos 50 ativos (ações de empresas) com maior negociabilidade e representatividade do mercado de ações brasileiro. Essas empresas aceitaram utilizar práticas transparentes na apresentação de suas emissões GEE.

A qualidade técnica do índice ICO2 é assegurada pela parceria que o Bm&fBovespa firmou com o Cento de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces). O GVces participou no desenvolvimento da metodologia que garante a execução da contabilização e transparência das informações relativas às emissões corporativas de GEE, bem como tem apoiado as empresas na elaboração de seus inventários de emissões de GEE.

O procedimento metodológico para o cálculo do índice ICO2 considera dois aspectos a seguir descritos (Bm&fBovespa, 2015):

- a) a ponderação dos ativos em circulação pelo valor de mercado das empresas que tenham suas ações listadas no IBrX 50 da Bolsa de Valores de São Paulo;

- b) o Coeficiente Emissão/Receita, apresentado para o ano de 2014 na Tabela 3.4, que resulta da razão entre as emissões de GEE informadas no inventário, medidas em toneladas de CO₂ equivalente (tCO₂e), e a Receita Bruta apresentada nas demonstrações financeiras padronizadas para o Brasil, medidas em milhões de Reais.

Tabela 3. 4 Coeficiente Emissão/Receita em 2014 das empresas do ICO2

Fonte: Bm&fBovespa (2017a)

Empresa	Receita (R\$ milhões)	Total de Emissões (tCO ₂ e) *	Coeficiente Emissão/ Receita
AMBEV S.A.	97.214,18	1.455.970,00	15,0
BCO BRADESCO S.A.	188.478,29	138.839,65	0,7
BCO BRASIL S.A.	214.497,32	134.930,72	0,6
BMFBOVESPA S.A. BOLSA VALORES MERC FUT	2.458,84	4.045,11	1,6
BR MALLS PARTICIPACOES S.A.	1.479,26	60.682,86	41,0
BRASKEM S.A.	54.125,22	12.984.975,26	239,9
BRF S.A.	37.234,53	1.130.434,82	30,4
CCR S.A.	9.043,25	70.026,83	7,7
CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO	77.054,00	397.243,43	5,2
CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS - CEMIG	32.842,00	976.603,72	29,7
CIELO S.A.	12.236,95	13.154,13	1,1
CPFL ENERGIA S.A.	33.908,95	1.301.714,97	38,4
FIBRIA CELULOSE S.A.	12.895,29	1.672.529,00	129,7
HYPERMARCAS S.A.	3.283,43	17.638,49	5,4
ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.	203.382,44	139.846,00	0,7
ITAUSA INVESTIMENTOS ITAU S.A.	6.165,00	687.488,67	111,5
JBS S.A.	169.395,18	6.910.166,80	40,8
KLABIN S.A.	6.746,00	674.289,83	100,0
LOJAS AMERICANAS S.A.	20.714,50	96.445,86	4,7
LOJAS RENNER S.A.	8.073,38	36.555,10	4,5
MRV ENGENHARIA E PARTICIPACOES S.A.	4.888,40	23.637,28	4,8
MULTIPLAN - EMPREEND IMOBILIARIOS S.A.	1.183,27	40.546,31	34,3
NATURA COSMETICOS S.A.	10.806,47	54.130,58	5,0
SUZANO PAPEL E CELULOSE S.A.	11.263,26	1.970.468,94	174,9
TELEFÔNICA BRASIL S.A	60.997,49	245.923,14	4,0
ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A.	78.028,00	1.432.611,00	18,4
WEG S.A.	11.143,41	117.978,78	10,6

(*) em toneladas métricas de CO₂ equivalente

O índice teve início em 2010 e, se de um lado não foram encontradas evidências significativas sobre ganhos económicos e financeiros relacionados com a apresentação de dados ambientais relacionados com a emissão de GEE pelas empresas (Viviani, Moura, Macêdo, & Silva, 2014), por outro não foram observadas perdas (de Carvalho & Callado, 2017). Além disso, apuraram-se impactos significativamente positivos do ponto de vista ambiental (de Carvalho & Martins, 2017).

3.3 CERTIFICAÇÕES

3.3.1 ISO



A designação ISO refere-se ao *International Organization for Standardization*, que é uma organização não governamental independente presente em 162 países. O acrónimo ISO deriva do termo grego *isos*, que significa igual, e tem o objetivo de padronizar o nome da organização nos mais diversos países. A ISO iniciou atividades em 1947 e, desde então, já publicou 21.582 padrões internacionais e documentos relacionados, contendo quase todos os ramos de atividade desde tecnologia industrial até saúde. Tem hoje sede em Genebra na Suíça (ISO, 2017a).

Com a sua estrutura, a organização (ISO) reúne técnicos e especialistas para compartilhar conhecimentos e desenvolver padrões internacionais voluntários. Assim, os desafios globais são enfrentados com base no consenso sobre o que é relevante em termos de adaptação e inovação no mercado. O uso de padrões internacionais garante bens e serviços de qualidade, confiáveis e seguros. Na operação dos negócios, reduzem custos e desperdícios e aumentam a produtividade. Numa economia globalizada, permite o nivelamento dos padrões de qualidade e confiabilidade, possibilitando que empresas tenham acesso a novos

mercados especialmente as localizadas em países em desenvolvimento (ISO, 2017a).

A partir das necessidades do mercado, as Normas ISO são desenvolvidas pelas partes interessadas. Para esse trabalho, contam com o auxílio de peritos cedidos pelos setores industriais, técnicos e empresariais, que solicitam as normas para posteriormente as utilizarem. Para colaborar na elaboração das normas, podem ser envolvidos representantes de agências governamentais, laboratórios de testes, associações de consumidores, organizações não governamentais, academia e outros *stakeholders* que tenham interesse nas questões abordadas pelas normas (ISO, 2009).

3.3.1.1 ISO 14000 – ISO/TS 14067

A família 14000 de Normas ISO tem o objetivo de abarcar as questões da responsabilidade ambiental das organizações. Neste sentido, fornece instrumentos práticos para gestão de sistemas ambientais, auditorias, comunicações e análise de ciclo de vida, além das preocupações com os desafios impostos pelas mudanças climáticas. Essa família de Normas, desde a sua implantação em 1996, já tem mais de 300.000 certificações em todo o mundo.

O sistema de normalização ISO é dinâmico e está em constante mutação, com adaptações necessárias para a acomodação aos novos âmbitos de mercado. As versões mais recentes da família ISO 14000 já abordam questões como (ISO, 2015a):

- a) gestão ambiental a fazer parte da estratégia do negócio;
- b) necessidade de envolvimento da liderança;
- c) proteção ambiental;
- d) desempenho ambiental;
- e) abordagens de ciclo de vida;
- f) eficiência nas comunicações;
- g) documentação digital;

- h) *ecodesign* e sua integração com outros sistemas de gestão;
- i) maior protecção do ambiente, com foco em iniciativas pró-activas;
- j) comunicação mais eficaz, orientada por uma estratégia de comunicação;
- k) pensamento do ciclo de vida, considerando cada estágio de um produto ou serviço, desde o desenvolvimento até o fim da vida.

No seu arcabouço de ferramentas, a família ISO 14000 auxilia as organizações no planeamento, execução, controlo e ações corretivas necessários à implantação de um sistema de gestão ambiental (SGA). A família ISO 14000 foi arquitetada para ser implementada de acordo com o mesmo ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) subjacente a todos os padrões de sistemas de gestão ISO (ISO, 2015a).

O ciclo PDCA é utilizado pelas organizações nos processos de melhoria contínua, podendo ser usado nos sistemas de gestão ambiental. Resumidamente, consiste em (ISO, 2015b):

- a) planejar – com o estabelecimento de objetivos e procedimentos ambientais necessários para atingir os resultados de acordo com a política ambiental da organização;
- b) fazer – com a implementação dos processos conforme planeado;
- c) verificar – com o acompanhamento e mensuração dos processos em relação à política ambiental, incluindo seus compromissos, objetivos ambientais e a comunicação dos resultados;
- d) agir – no sentido de tomar medidas corretivas para melhorar continuamente os processos.

Segundo informações da ISO (2015b), o seu Padrão Internacional pode ser integrado no modelo de ciclo PDCA, conforme apresentado na Figura 3.6, o que ajuda os seus utilizadores nas abordagens de sistemas.



Figura 3. 6 Relação entre o Ciclo PDCA e a ISO

Fonte - (ISO, 2015b)

A Tabela 3.5 classifica os padrões que compõem a família ISO 14000 de acordo com seu lugar ideal no ciclo PDCA (ISO, 2009).

Tabela 3. 5 Família ISO 14000 na posição de atendimento ciclo PDCA

Adaptado de (ISO, 2009) pg. 9 e 10.

Planeamento	Execução	Controlo	Ações Corretivas
Implementação do sistema de gestão ambiental	Conduzir a avaliação do ciclo de vida e gerir os aspectos ambientais	Realizar auditorias e avaliar o desempenho ambiental	Comunicar e utilizar declarações e exigências ambientais
ISO 14050:2009 ISO 14001:2004 ISO 14004:2004 ISO/DIS 14005	ISO 14040:2006 ISO 14044:2006 ISO/TR 14047:2003 ISO/TS 14048:2002 ISO/TR 14049:2000 ISO/CD 14051 ISO/WD 14045	ISO 14015:2001 ISO 14031:1999 ISO 19011:2002	ISO 14020:2000 ISO 14021:1999 ISO 14024:1999 ISO 14025:2006 ISO/AWI 14033 ISO 14063:2006
Abordar os aspetos ambientais dos produtos e das normas do produto	Gestão de gases com efeito de estufa	Avaliar o desempenho de gases de efeito estufa	
ISO Guide 64:2008 ISO/CD 14006 ISO/TR 14062:2002	ISO 14064-1:2006 ISO 14064-2:2006 ISO/WD 14067-1 ISO/WD 14067-2 ISO/AWI 14069	ISO 14064-3:2006 ISO 14065:2007 ISO/CD 14066	
Acrónimos - DIS (Draft International Standard), TR (Technical Report) ; TS (Technical Specification), AWI (Approved Work item), WD (Working Draft), CD(Committee Draft)			

Na maior parte dos casos, as empresas que implantam a ISO 14001 obtêm melhorias ambientais. Mas, claro, existem empresas que mesmo tendo certificação não conseguem melhorar de forma positiva os seus impactos ambientais. Um sistema de gestão ambiental (SGA) ISO 14001, normalmente, produz ganhos que superam o custo de implantação do sistema. Esses ganhos podem-se refletir na melhoria das operações ou em vantagem competitiva no mercado. São função do tempo em que o sistema está em operação, do comprometimento da gestão, da motivação interna, do tamanho da organização, do treino e envolvimento dos empregados e do envolvimento dos *stakeholders* (de Vries, Bayramoglu, & van der Wiele, 2012).

Estudos acadêmicos também revelaram que empresas com maior compromisso ecológico e com a adoção de SGA conseguem maior produtividade do trabalho. O envolvimento das organizações com causas sociais, como a melhoria da reputação ambiental, tem impacto positivo nas atitudes de trabalhos dos funcionários (Delmas & Pekovic, 2013).

A adoção de padrões ambientais está associada a incrementos na formação dos empregados e de contatos interpessoais, que têm como consequência melhoria da produtividade do trabalho. Além disso, o aumento da comunicação, trabalho em grupo e interações sociais dos trabalhadores com diversas competências podem levar a transferência de conhecimento e inovação (Delmas & Pekovic, 2013).

No Brasil, a ISO tem acordo operacional com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

3.3.1.2 ISO 26000

A norma ISO 26000, que também está a cargo da *International Organization for Standardization*, fornece orientação sobre como as empresas podem operar de forma socialmente responsável. Ajuda a esclarecer o que é responsabilidade social para as empresas e a traduzir princípios em ações eficazes, com o

compartilhamento das melhores práticas relacionadas com a responsabilidade social. Assim, tem por objetivo nortear as organizações a agirem de forma ética e transparente, contribuindo para a saúde e o bem-estar da sociedade (GRI & ISO, 2014).

As normas ISO contribuem para as três dimensões do desenvolvimento sustentável (social, ambiental e económico) e são suportadas por amplo consenso internacional. Como resultado, embora sejam voluntárias, as normas ISO são bastante respeitadas e utilizadas pelos setores público e privado em todo o mundo.

Fruto de ampla negociação durante cinco anos entre representantes governamentais, ONGs, indústria, grupos de consumidores e organizações trabalhistas de todo o mundo, a ISO 26000 foi lançada em 2010 como resultado desse consenso internacional (ISO, 2017b).

A ISO 26000 pode ser usada em conjunto com a GRI G4 pois apresentam convergência em relação aos tópicos que abordam. A ISO 26000 oferece uma orientação abrangente que fornece uma estrutura para que as empresas organizem as suas atividades, que podem então ser medidas e apresentadas no relatório da organização usando as diretrizes do GRI. A norma ISO 26000 é projetada para ser clara e instrutiva, mesmo para não especialistas, com abrangendo a todos os tipos de organização (GRI & ISO, 2014).

A norma aborda princípios da responsabilidade social que têm relação com a contribuição que a empresa pode dar para o desenvolvimento sustentável. Esses princípios estão resumidamente apresentados na Tabela 3.6.

Tabela 3. 6 Princípios de Responsabilidade Social – ISO 26000**Fonte: NBR ISO 26000:2010 (ABNT, 2010)**

Princípio	Descrição
Prestação de contas	A organização deve prestar contas e se responsabilizar por seus impactos junto a sociedade, a economia e ao meio ambiente. A direção da empresa deve assim prestar contas aos controladores da organização, às autoridades legais relativamente a leis e regulamentos.
Transparência	Deve ser transparente em suas decisões e atividades que impactem na sociedade e no meio ambiente. Precisa assim divulgar suas políticas, decisões e atividades pelas quais é responsável. Convém também que essas informações estejam disponíveis e possam ser prontamente acessíveis.
Comportamento ético	É necessário que o comportamento da organização se baseie em valores de honestidade, equidade e integridade. Precisa ter preocupação com as pessoas, animais e meio ambiente. Para tal deve identificar seus valores e princípios fundamentais, ter estruturas de governança, estimular o comportamento ético.
Respeito pelos stakeholders	Identificar, reconhecer e ter a devida consideração pelos interesses e direitos legítimos de seus stakeholder, respondendo as suas preocupações legítimas.
Respeito pelo estado de direito	O estado de direito refere-se à supremacia da lei. Nenhum indivíduo ou organização, até mesmo o governo está acima da lei. O estado de direito contrapõe-se ao exercício arbitrário do poder. Deve assim cumprir todos os requisitos legais, mesmo que não sejam fiscalizados adequadamente.
Respeito pelas normas internacionais de comportamento	Sob condições em que a legislação não prevê salvaguardas socialmente adequadas, convém que a organização se esforce para respeitar as normas internacionais de comportamento.
Respeito pelos direitos humanos	Deve respeitar e promover os direitos previstos na Carta Internacional dos Direitos Humanos. Reconhecer e respeitar a universalidade desses direitos que são aplicáveis em todos os países, culturas e situações.

3.3.2 OHSAS 18001

Trata-se de um conjunto de normas britânicas que foram concebidos pelo BSI Group e têm por objetivo prover orientações para que uma organização possa implantar e ser avaliada acerca dos seus processos e ações relativos a saúde e segurança do trabalho. A sigla refere-se ao termo inglês *Occupational Health and Safety Assessment Services* (OHSAS). A OHSAS 18001 é um sistema de gestão e certificação para as organizações utilizarem no atendimento aos requisitos do

setor, dos clientes e no cumprimento das regulamentações legais. Apresenta como vantagens a criação de melhores condições de trabalho, a identificação de perigos e controlos para serem geridos, a redução de acidentes e doenças do trabalho com menores custos de inatividade, a motivação dos empregados e a demonstração a clientes e fornecedores da conformidade (BSI Group, 2017b).

Na atualidade, em que o “Zero Acidentes” se vem tornando um desafio em quase todas as organizações, tem sido necessário identificar riscos de saúde e segurança em locais de trabalho e definir todos os elementos e suas causas. Neste sentido, a implantação da OHSAS 18001 pode reduzir incidentes e acidentes, monitorar a melhoria dos relatórios, atuar efetivamente no controlo de riscos e diminuir os custos totais com acidentes de trabalho além de reduzir os prémios de seguros (BSI Group, 2017a).

Ainda, as empresas precisam estar atualizadas com a legislação e manterem-se em conformidade com a mesma. Eventuais descuidos ou violação podem levar a multas e acusações. Registos de saúde e segurança deficientes podem prejudicar a reputação da organização junto a clientes e fornecedores. A utilização de um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho melhora os níveis de conformidade com a legislação, reduz a probabilidade de multas e evita os desgastes à imagem do negócio (BSI Group, 2017a).

A experiência na gestão da segurança do trabalho pode melhorar significativamente a segurança e o desempenho operacional (Abad, Lafuente, & Vilajosana, 2013) e a implementação de uma ferramenta como a OHSAS 18001, além dos ganhos operacionais, também possibilita ganhos económicos e financeiros à organização (C. K. Y. Lo, Pagell, Fan, Wiengarten, & Yeung, 2014)

3.3.3 SA8000



A SA8000 ou Social Accountability 8000 é uma norma internacional voluntária desenvolvida para os locais de trabalho, que foi baseada nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e das Nações Unidas. Empresas e governos de todo o mundo utilizam-na e é considerado um dos mais importantes padrões para assegurar os requisitos e a metodologia de validação para uma correta avaliação das condições do local de trabalho (Social Accountability International, 2017b).

Essa norma foi lançada em 1997 pela Social Accountability International (SAI), que é uma organização não-governamental ligada às Nações Unidas. O padrão internacional foi engendrado a partir de diversas convenções internacionais como as da *International Labour Organization* (ILO), Universal Declaration of Human Rights, The International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, The International Covenant on Civil and Political Rights, The United Nations Convention on the Rights of the Child, The United Nations Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women, The United Nations Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination e UN Guiding Principles on Business and Human Rights.

A SA 8000 estabelece critérios que estão alinhados com as convenções internacionais em que as organizações devem (Social Accountability International, 2014):

- a) estar envolvidas na supressão do trabalho infantil;
- b) eliminar qualquer forma de trabalho compulsório ou forçado;
- c) prover um local de trabalho seguro e saudável;
- d) assegurar o direito à liberdade de associação e a negociação coletiva;
- e) suprimir a discriminação na contratação, remuneração, acesso à formação, promoção, rescisão ou aposentadoria com base na raça, origem territorial

ou social, casta, nascimento, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, estado civil, afiliação sindical, opiniões políticas, idade ou qualquer outra condição que possa dar origem a discriminação;

- f) tratar todo o pessoal com dignidade e respeito, não praticar ou tolerar o uso de punição corporal, coerção mental ou física ou abuso verbal de pessoal. Não permitir nenhum tratamento rude ou desumano;
- g) adotar a semana normal de trabalho, excluindo as horas extraordinárias, que deve ser definida por lei, mas não deve exceder 48 horas;
- h) respeitar o direito dos empregados a um salário digno suficiente para satisfazer as necessidades básicas e proporcionar algum rendimento suplementar, e assegurar que os salários de uma semana normal de trabalho, sem incluir horas extras, sempre satisfaçam, pelo menos, as normas mínimas legais ou convenções coletivas (Social Accountability International, 2014);
- i) possuir um sistema de gestão que transmita a informação ao pessoal sobre a política de adequação à SA8000, destacar um grupo para gerir aspetos da norma, identificar e avaliar os riscos associados ao trabalho, monitorar, envolver e comunicar com empregados e *stakeholders*, utilizar verificação externa, adotar ações corretivas e preventivas aos desvios e gerenciar contratos e fornecedores.

A norma SA8000 é certificável após rigoroso processo de auditoria. A SAI ministra treino e qualifica auditores para tal. Estes cursos práticos são projetados para os organismos de certificação e auditores internos, bem como compradores, gestores e trabalhadores (Social Accountability International, 2017a).

3.3.4 Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)



O homem, não integrado a natureza, cria seu próprio habitat, casas, cidades, edifícios residenciais e industriais, escolas, barragens, etc. No processo de dominação da natureza, utiliza materiais, despende energia e cria ambientes

artificiais. A sua qualidade de vida depende, portanto, dessas empreitadas. Com certas limitações por consequência, pode, por exemplo, proteger-se do frio com construções herméticas em detrimento de ar fresco ou proteger-se da chuva com coberturas cerâmicas ou metálicas, abdicando de luz axial. Inserida neste contexto, e pelo seu grande impacto no ambiente natural e social, a construção civil também foi chamada a tomar parte nas discussões da questão ambiental.

Surgem, assim, os edifícios sustentáveis (*green buildings*), que oferecem vantagens relacionadas com os benefícios ambientais e da saúde humana orientando projetos, tanto para o período de obra como para o período de uso da construção, para redução de energia e da poluição, com diminuição de produtos com origem em combustíveis fósseis e uso racional de água. Além disso, edifícios sustentáveis para escolas melhoram a condição educacional e nos ambientes fabris melhoram a qualidade de vida dos colaboradores (Kats, 2003).

Segundo Kats (2003), nos EUA os edifícios sustentáveis têm um custo superior de apenas 2% em relação à construção convencional. Entretanto, considerando as vantagens de custeio do *green building* (eficiência energética, redução de consumo de água, etc), em um período de 20 anos, têm um ganho de 20% em relação ao custo da obra. Esse tipo de construção é, em média, 20% a 30% mais eficiente no uso de energia, se comparado com o padrão tradicional.

Os principais benefícios do direcionamento da construção civil para edificações sustentáveis estão relacionados com os seguintes aspectos (GBC Brasil, 2017a):

- a. económicos – com a diminuição de custos operacionais, riscos regulatórios e a valorização do imóvel;
- b. sociais – com a melhoria da segurança e saúde dos trabalhadores e futuros moradores, conscientização de trabalhadores e usuários, desenvolvimento de fornecedores com maior consciência socioambientais, melhoria da qualidade de vida, estímulo a políticas públicas de incentivo a construção sustentável;
- c. ambientais – com o uso racional de recursos naturais, redução do consumo de água e energia, mitigação dos efeitos do aquecimento global, uso de materiais e tecnologias com baixo impacto ambiental e com a redução,

tratamento e reuso de resíduos provenientes da construção e da operação do imóvel.

A procura por edifícios sustentáveis em todo o mundo é crescente. O aumento dos custos com energia e as preocupações ambientais são catalisadores dessa alta procura. Essa nova realidade tem incitado países e organizações internacionais a trabalharem na criação de sistemas de classificação para construção sustentável. Vários sistemas de classificação são utilizados objetivando avaliar o desempenho ambiental dos edifícios. Nos Estados Unidos o Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) é o padrão mais adotado. A maioria dos critérios de classificação é semelhante ao avaliar o consumo de energia, eficiência do uso da água, uso de materiais e qualidade do ambiente interno (Azhar, Carlton, Olsen, & Ahmad, 2011).

Assim, a construção civil tem um importante indicador de sustentabilidade reconhecido internacionalmente. O LEED consiste num programa de certificação para edifícios e comunidades. A sua metodologia orienta o projeto, construção, operações e manutenção em edifícios no sentido da sustentabilidade. A certificação é concedida a projetos e novas construções, design de interiores, edifícios existentes e bairros. O LEED atesta a eficiência da construção e a manutenção de edifícios em termos do uso de materiais de alto desempenho, saudáveis e com boa relação custo-benefício, bem como da eficiência energética (LEED, 2017a).

Considerando questões como o diferencial competitivo, 61% dos líderes corporativos acreditam que a sustentabilidade oferece uma diferenciação de mercado revertendo por fim em desempenho financeiro. Além disso, estima-se que os edifícios com certificação LEED criem até US\$ 1,2 bilhão em economia de energia, US\$ 149,5 milhões em economia de água, US\$ 715,3 milhões em economia de manutenção e US \$ 54,2 milhões em poupança de resíduos. E ainda, otimiza a saúde dos habitantes de tais edifícios, ao trazer ar limpo e acesso à luz do dia, e retirando da construção produtos nocivos encontrados em tintas e acabamentos (LEED, 2017b).

Mundialmente, existem uma série de iniciativas semelhantes ao LEED que têm foco na construção e no seu relacionamento com o desenvolvimento sustentável. Essas iniciativas têm por objetivo orientar, monitorar e certificar os setores envolvidos com a construção civil. Surgiram há aproximadamente 3 décadas, e vêm-se intensificando com o alinhamento de setores importantes da sociedade aos paradigmas da sustentabilidade. As principais iniciativas mundiais, apontadas pelas Nações Unidas (United Nations Settlements Programme (UN-Habitat)) estão relacionadas na Tabela 3.7. Contudo, apesar desse tipo de prática estar em evolução e estar a atingir a maturidade, sua abrangência ainda é muito pequena em termos globais, considerando a indústria da construção (Herda, Autio, & Lalande, 2017).

Tabela 3. 7 Organismos certificadores de construção sustentável
Compilado de Herda et al. (2017)

Ferramenta		Descrição
1	Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology (BREEAM)	Reino Unido – com penetração em 77 países Escala temporal – ciclo de vida – planeamento, projeto, construção e uso
2	Comité Européen de Normalisation/Technical Committee 350 CEN/TC 350	Europa - Escala temporal – todo o ciclo de vida
3	Common Carbon Metric (CCM)	Nações Unidas Escala temporal – mensal/anual
4	DGNB Zertifikat	Alemanha Escala temporal – todo o ciclo de vida inclusive o fim de vida ou destino final
5	Domestic Energy, Carbon Counting and Carbon Reduction Model (DECoRuM)	Inglaterra Escala temporal – período de operação
6	High Quality of Environment (HQE™) Certification	França Estaca temporal – durante a construção e depois de pronta atuando com programa de auditoria
7	Leadership in Environmental & Energy Design (LEED)	Estados Unidos Escala temporal – todo o ciclo de vida, segregando a avaliação em projeto, construção, operação e manutenção
8	LOTUS	Vietnam Escala temporal – todo ciclo de vida, com foco em projeto, construção e operação
9	National Australian Built Environment Rating System (NABERS)	Austrália Escala temporal - avalia o desempenho ambiental durante a fase operacional do edifício em intervalos de avaliação anual.
10	Passivhaus Certification	Alemanha Escala temporal – projeto e construção
11	Quantifying Sustainability in the Aftermath of Natural Disasters (QSAND)	Noruega, Suíça e Reino Unido Escala temporal – planeamento antes do desastre, recuperação após o desastre e remodelação a longo prazo.
12	SBTool	Espanha, Itália e Portugal Escala temporal - projeto, construção e operação.
13	Sustainable Building Assessment Tool (SBAT) and related schemes	África do Sul Escala temporal – projeto e operação

Por exemplo, enquanto o LEED credencia anualmente, em média, 69.000 construções e o Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology (BREEAM) até 2016 certificou 540.000 edifícios, só nos Estados Unidos a cada ano são construídos 1.8 milhão de casas e 170.000 edifícios comerciais (Herda et al., 2017), atestando assim que ainda há muito espaço para o crescimento das certificações desse tipo.

O LEED também se vem consolidando no Brasil, e até 2016 já contava com mais de 1.200 registros (GBC Brasil, 2017b), conforme se apresenta na Figura 3.7.

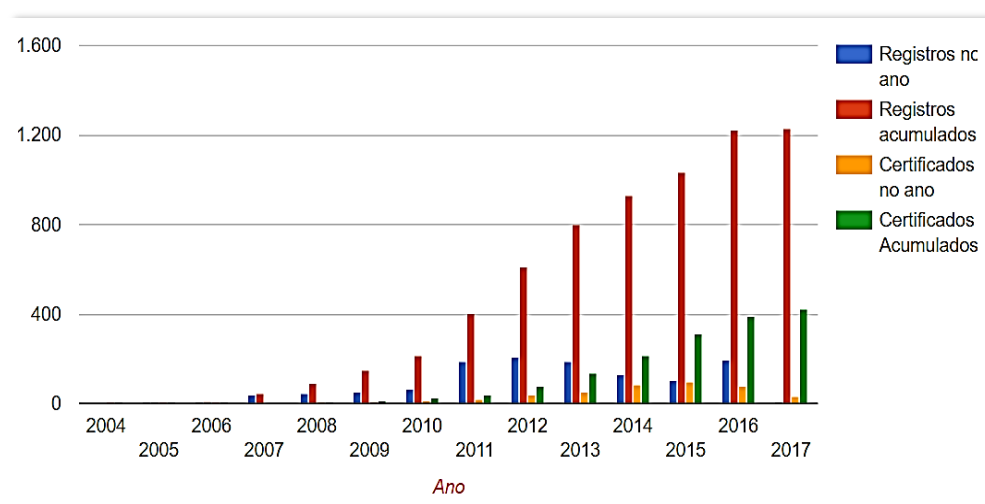


Figura 3. 7 Registros e Certificações LEED no Brasil
Fonte GBC Brasil (2017b)

As certificações e registros LEED no Brasil têm como principais atores construtoras, concessionárias de serviços públicos, fabricantes de equipamentos, escritórios de engenharia, fabricantes de materiais, escritórios de arquitetura, incorporadores, imobiliárias, prestadores de serviços e instituições financeiras.

3.4 ORIUNDOS DA SOCIEDADE

3.4.1 GREENPEACE



A Greenpeace é uma organização não governamental global, com sede em Amsterdão (Países Baixos), independente e que atua para defender o ambiente e promover a paz, incentivando as pessoas a mudarem atitudes e comportamentos. A sua história começa no Canadá, em 1971, quando ativistas pelas causas ambientais, entre eles ecologistas, jornalistas e hippies, se lançaram na tentativa de barrar testes nucleares dos EUA no Alaska. No Brasil, vem atuando desde a década de 1990. A sua primeira grande vitória foi a proibição de importação de lixo tóxico para terras brasileiras (Greenpeace, 2010b).

Incluídos na missão da Greenpeace Brasil, estão a proteção da floresta amazônica, o estímulo ao investimento em energia renovável e eficiência energética e a defesa dos oceanos. Além de trabalhar pela paz, enfrentando as causas de conflitos e eliminando a produção de armas nucleares, incentiva a agricultura sustentável, rejeitando os organismos biológicos geneticamente modificados (Greenpeace, 2010a).

As pessoas sempre representaram um papel importante para o movimento ambientalista, mas o surgimento das ONGs e sua articulação com campanhas ambientais ampliou a abrangência e o efeito de tais reivindicações. Inicialmente as campanhas dependiam dos meios de comunicação de massa para disseminar suas causas e agendas ou para mobilizar a opinião pública que tinha uma participação passiva. O surgimento da Internet modificou esse estado de coisas, permitindo a comunicação direta com o público e libertando assim as ONGs da dependência total dos meios de comunicação convencionais. E intensificou-se ainda mais com o surgimento das redes sociais da Internet, que envolveram ativamente os públicos em campanhas ambientais por todo o planeta. A Greenpeace aperfeiçoou o

emprego da e-tática e mobilizou um número sem precedente de pessoas a dar apoio para as campanhas ambientais globais (Katz-Kimchi & Manosevitch, 2015).

Para atingir sua missão, a Greenpeace apoia-se numa série de valores que norteiam sua atuação (Tabela 3.8).

Tabela 3. 8 Valores do Greenpeace Brasil
Fonte Greenpeace (2010a)

Valor	Descrição
Independência	Não aceita doações de governos, empresas ou partidos políticos. Seu financiamento é integralmente bancado por milhões de pessoas por todo o mundo. Sua independência económica garante transparência, liberdade de posicionamento e expressão. Compromete-se assim exclusivamente com os indivíduos e com a sociedade civil
Não violência	Seja em ações, palavras ou na forma de atuação geral, e seja com governantes, empresários, outras instituições ou a população.
Confronto pacífico	Usa criatividade para chamar a atenção do público sobre determinado problema ambiental. São pacíficas todas as ações que desafiam empresas e governos para que achem novas soluções a problemas antigos.
Envolvimento	A mudança de atitudes individuais pode fazer uma grande diferença para o futuro do planeta.

O *modus operandi* da Greenpeace está relacionado com a disseminação de informações em redes sociais, campanhas publicitárias e até ativamente interferindo em ações que considera inadequadas como, por exemplo, a caça à baleia em que ativistas se colocaram à frente dos arpões dos barcos caçadores impedindo o abate. Assim, a sua ênfase está ligada à revolução energética, tendo em vista o aquecimento global e a economia do carbono, oferecendo resistência à pesca predatória, protegendo as florestas, trabalhando pelo desarmamento e pela paz, especialmente na eliminação de todo e qualquer tipo de arma atômica, assegurando que os produtos manufaturados estejam livres de tóxicos, e trabalhando pela manutenção da agricultura sustentável, opondo-se a produtos modificados geneticamente (Greenpeace, 2017). Entre muitos, um exemplo em que a Greenpeace teve sucesso foi na sua investida contra a Nestlé, fabricante do chocolate Kit Kat, que comprava óleo de palma de uma empresa da Indonésia (Sinar), a maior destruidora de florestas tropicais na região (Prado, 2010), que além de libertar carbono e afetar negativamente a vida das populações locais, estaria levando à extinção dos orangotangos. A Greenpeace fez campanhas na

Internet que se disseminaram nas redes sociais de todo mundo (GreenpeaceDE, 2010), causando grande mau estar entre os consumidores. No final, a Nestlé promoveu mudanças na sua organização e na relação com os fornecedores de forma a não mais causar impacto às florestas (Shreeves, 2010)

3.4.2 Instituto ETHOS

ETHOS O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma iniciativa privada brasileira com sede em São Paulo. Teve início em 1998, e foi estruturada na forma de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, transformando-as em parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. (ETHOS, 2017b).

O Ethos (2017b) entende que a consciência global é elementar no processo de preservação do meio ambiente, do património cultural, na promoção dos direitos humanos e na construção de uma sociedade próspera e socialmente justa. Neste sentido, admite que as empresas sendo agentes de promoção do desenvolvimento económico e do avanço tecnológico tem um papel importante nesse momento de tomada de consciência (ETHOS, 2017b).

A sua atividade consiste em disseminar a prática da responsabilidade social empresarial, ajudando as organizações a incorporar o conceito de comportamento empresarial socialmente responsável e, implementando políticas e práticas com elevados critérios éticos, assumindo a responsabilidade para com as partes afetadas por suas atividades e trabalhando em parceria com as comunidades em que atua (ETHOS, 2017b).

O Instituto Ethos oferece orientação às organizações com a participação em palestras, eventos e seminários de maneira voluntária e não remunerada. As suas áreas de atuação estão apresentadas na Tabela 3.9. Entretanto, o Instituto Ethos não presta consultoria nem intermedeia projetos sociais ou ambientais, pois não é

entidade certificadora de responsabilidade social ou de conduta ética (ETHOS, 2017b).

Tabela 3. 9 Áreas de atuação do Instituto Ethos
Fonte Instituto Ethos (ETHOS, 2017a)

Áreas de Atuação	Programas	Descrição
Meio Ambiente	Resíduos Sólidos	Estimulando ações e negócios inovadores e sustentáveis
	ForumMobi	Buscar soluções para mobilidade urbana sustentável
	Fórum Clima	Atenção a “Carta Aberta ao Brasil sobre Mudanças Climáticas”
	Mebbrasil	Assumir compromissos e pressionar por regulamentações internas e externas sobre o uso da biodiversidade brasileira
	Cidades Sustentáveis	Ferramentas para que as cidades brasileiras se desenvolvam de forma econômica, social e ambientalmente sustentável
	Carvão Sustentável	Novas regras para compra e venda de carvão vegetal e combate ao comércio ilegal e o trabalho escravo
Direitos Humanos	Coalizão para Equidade Racial e de Gênero	Impulsionar a promoção da diversidade e da igualdade racial e de gênero no mercado de trabalho
	Empresas e Direitos Humanos	Direitos humanos e trabalho decente, aperfeiçoando práticas empresariais, políticas públicas e ações governamentais
	Erradicação do Trabalho Infantil	Implementação de programas de aprendizagem profissional e políticas de erradicação do trabalho infantil
	Desenvolvimento Territorial Sustentável	Convergência de ações entre empresas e outros atores da sociedade local, tendo em vista o desenvolvimento sustentável
	Ethos ISO 26000	Participar das discussões para confecção da Norma ISO 26000
Integridade	Acordos Setoriais	Ética e Saúde – Pacto Setorial entre Empresas Patrocinadoras pela Integridade, Gestão e Transparência no Esporte Brasileiro
	Empresa Pró-Ética	Construção de um ambiente de integridade e confiança nas relações comerciais, inclusive o setor público
	Pacto por uma Cidade Transparente e Íntegra	Criação e implementação de políticas que visem o aumento da transparência e integridade na gestão pública
	Programa Governo Aberto	Em São Sebastião, aprimorar a gestão municipal promovendo uma cidade mais aberta, transparente, participativa e íntegra
	Jogos Limpos Dentro e Fora dos Estádios	Transparência do investimento público, integridade nas relações público-privadas e fortalecimento do controle social
	Pacto Empresarial contra a Corrupção	Unir empresas com o objetivo de promover um mercado mais íntegro e ético e erradicar o suborno e a corrupção
Gestão Sustentável	Cadeia de Valor	Antecipar riscos, gerar novas oportunidades de negócio e contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade
	Negócios Sustentáveis	Integração das dimensões econômica, social, ambiental e ética, bem como os direcionadores de valor
Apoio	Erradicação do Trabalho Escravo	Empresas que não negociam com quem explora o trabalho escravo
	Nossa São Paulo	Transformar São Paulo numa cidade “segura, saudável, bonita”
	Corredor Ecológico	Restaurar floresta ao longo do Rio Paraíba do Sul

3.4.3 WWF – Brasil



O WWF- Brasil é uma ONG brasileira ligada a Word Wildlife Found for Nature (WWF), que é uma rede internacional com 5 milhões de associados atuando nas áreas de conservação, investigação e recuperação ambiental. A rede mundial iniciou em 1961 na Suíça (WWF Global, 2015), chegou ao Brasil em 1971 e em 1996 inicia a WWF Brasil. Hoje, tem sede em Brasília.

Em parcerias com empresas, ONGs e órgãos de governo, a WWF-Brasil desenvolve atividades de pesquisa, proteção de espécies e de ecossistemas ameaçados. Para tal, utiliza como meio a educação ambiental, políticas ambientais e comunicação e campanhas de mobilização social (WWF-Brasil, 2017b).

Como princípios institucionais, a WWF-Brasil age baseada em conhecimento técnico-científico, identifica problemas de conservação concebendo projetos que apontam soluções, apresenta seus resultados e/ou diagnósticos que possam colaborar na definição de políticas públicas, compromete-se com o movimento ambientalista brasileiro e com a sociedade na conservação da natureza e administra seus recursos de forma eficaz e transparente (WWF-Brasil, 2017b).

Com a atenção voltada para os cidadãos de hoje e futuras gerações, o WWF-Brasil procura harmonizar a atividade humana e a conservação da biodiversidade, promovendo o uso racional dos recursos naturais (WWF-Brasil, 2017a). Neste sentido atua em temas que estão listados a seguir (WWF-Brasil, 2017a):

- a) mudanças climáticas e energia – promovendo uma economia de baixo carbono com eficiência energética, e o uso de energias renováveis como a eólica, solar e biomassa e a redução do desmatamento;
- b) desenvolvimento Sustentável – Com a conservação da biodiversidade e parques, o uso sustentável dos recursos naturais e a educação ambiental e comunicação.

- c) agricultura e Alimentos – Incentivando grandes empresas na adoção de boas práticas e compromissos ambientais, envolvendo consumidores em temas como o desperdício de alimentos e o consumo consciente;
- d) água – Conservando habitats aquáticos, promovendo o cuidado com as águas, avaliação de riscos às bacias hidrográficas;
- e) programa de ciências com mapeamento e monitoramento territorial, análises e estudos técnicos, desenho e desenvolvimento de plataformas web e capacitação interna e externa;
- f) educação para a sustentabilidade – gerando ações que transformem e aprimorem o olhar das pessoas para a natureza. Envolvendo dessa forma lideranças comunitárias, escolas, gestores públicos, proprietários rurais, instituições e unidades de conservação (WWF-Brasil, 2017a);

4 MODELO CONCETUAL E METODOLOGIA DE VALIDAÇÃO

Este capítulo tem o objetivo de apresentar o modelo concetual proposto pelo autor, bem como as hipóteses de investigação subjacentes e a metodologia utilizada para a sua validação.

4.1 FUNDAMENTAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

As crenças e as formas como o pesquisador vê o mundo têm relação com a maneira de como vai pensar sua pesquisa, como vai coletar os dados, de que jeito vai analisar as informações e de que modo vai comunicar seus resultados (Collis & Hussey, 2005). É importante assim ao investigador, antes de partir para o campo (da investigação), refletir sobre si mesmo e a natureza do que pretende conhecer, bem como a ligação entre ambos. Assim, a partir de suas próprias peculiaridades e do conhecimento dos vários métodos e das várias correntes metodológicas o investigador faz escolhas que imagina serão as melhores para encaminhar seu trabalho, resolver suas questões e que possibilitem análises e interpretações (Creswell, 2014).

4.1.1 Com base na Revisão Bibliográfica

A sustentabilidade como alternativa para manutenção da organização social moderna e a tentativa de evitar ruturas ou descontinuidades radicais (Meadows et al., 1972) têm no desenvolvimento sustentável a narrativa mais aceita para superação de tais desafios (WCED, 1987).

Nesta perspetiva, as organizações sofrem pressões e vivem incertezas de diversas ordens impostas pelos novos paradigmas da sustentabilidade. A tensão exercida pelos *shareholders*, *stakeholders* e a sociedade como um todo, neste sentido,

empurram as empresas para ambientes nos quais experimentam riscos e oportunidades (Baldinger & Boer, 2013; Castelló & Lozano, 2011; Dummett, 2006). Para se adaptarem aos novos cenários, as organizações de forma crescente vêm orientado seus objetivos e planos estratégicos pela ótica económica, social e ambiental (*triple bottom line*) de forma integrada.

O processo de adaptação das empresas ao desenvolvimento sustentável tem produzido efeitos em sua gestão. E desta forma, vem introduzindo em seus processos produtivos práticas alinhadas a estes novos paradigmas.

A mudança tem reflexos no desempenho empresarial, e uma grande maioria de estudos aponta para resultados económicos positivos em função da adoção da introdução de práticas e ações de sustentabilidade (Aras & Crowther, 2009; Burke et al., 2017; de Jesus Lameira et al., 2013; de Vries et al., 2012; Eisenbach et al., 2014; Esteves, 2008; Kats, 2003; C. K. Y. Lo et al., 2014; Marcondes & Bacarji, 2010; Moneva et al., 2006; Pătări et al., 2012; Robinson et al., 2011; Schaeffer et al., 2012; Searcy & Elkhawas, 2012; Wang, 2013; Weber, 2008), embora outros estudos apontem em diferentes direções (Belghitar et al., 2014; de Carvalho & Callado, 2017; López et al., 2007; Oberndorfer et al., 2013).

Admitir-se-á como ponto de partida que as práticas de gestão sustentável, abordadas nos capítulos anteriores, possam afetar o desempenho económico empresarial e também os desempenhos ambiental e social (Donaldson & Preston, 1995; Dummett, 2006; Esteves, 2008; GBC Brasil, 2017a), conforme se representa na Figura 4.1.

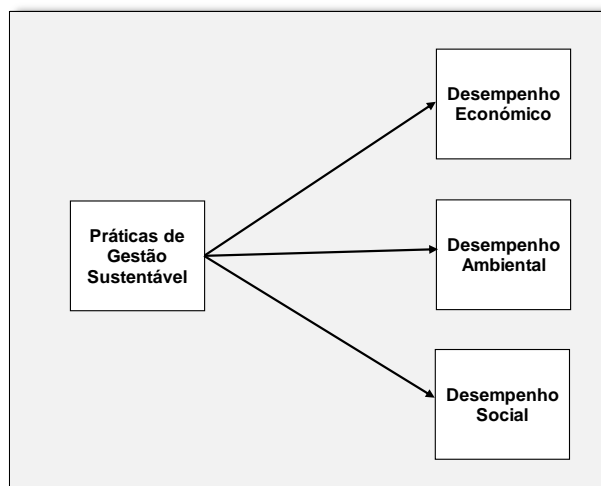


Figura 4. 1 Versão 1 do Modelo Proposto

4.1.2 Acréscimos do Autor

O autor, como resultado de sua experiência e sensibilidade, considera que os desempenhos ambiental e social terão repercussões no desempenho económico, o que faz delas variáveis mediadoras (Marôco, 2007). Acredita-se que o mesmo papel pode ter o grau de inovação, o qual beneficiará da adoção de práticas de gestão sustentável e potenciará o desempenho económico. Assim, as variáveis Grau de Inovação (GI), Desempenho Ambiental (DA) e Desempenho Social (DS) serão denominadas como variáveis de mediação (Figura 4.2).

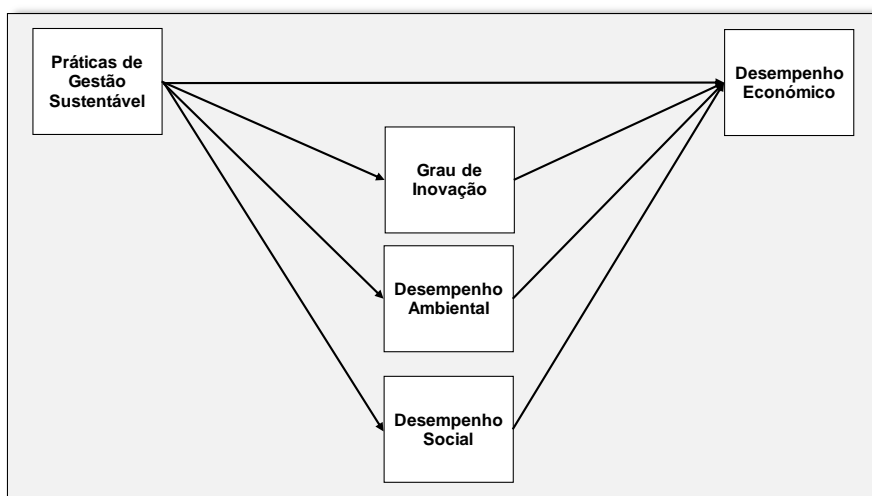


Figura 4. 2 Versão 2 do Modelo Proposto

Já relativamente ao volume de faturação, se acredita que, apesar de poder potenciar os três tipos de desempenho (económico, ambiental e social) e também a inovação, não depende significativamente da adoção de práticas de gestão sustentável, atuando como variável moderadora (Figura 4.3). Segundo Maroco (2007), uma variável diz-se moderadora se o efeito da variável independente sobre a variável dependente é por ela influenciado.

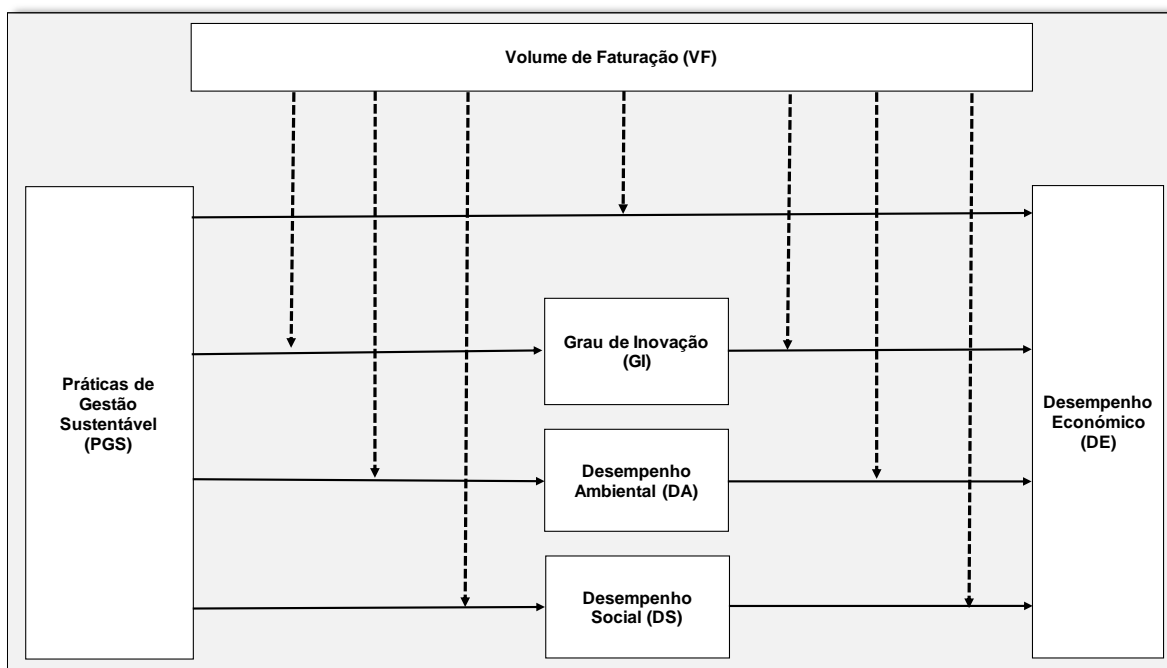


Figura 4. 3 Versão 3 do Modelo Proposto

Refletindo sobre o modelo da Figura 4.3, existe a possibilidade que as relações causais que nele estão implícitas ocorram de forma diversa consoante a realidade empresarial em causa. Importa assim identificar possíveis variáveis cujo efeito no modelo deve ser controlado à partida para que as empresas envolvidas se tornem comparáveis entre si. Neste caso, propõe-se que essas variáveis, habitualmente designadas de controlo (Lakatos & Marconi, 1991), sejam o Setor de Atividade (SA) e o Controle Externo (CE).

A organização, a estrutura, os processos produtivos, os impactos ambientais e sociais, as externalidades e os desafios de cada um dos setores de atividade económica, no que se refere à sustentabilidade, são muito diferentes. O Controle

Externo pretende avaliar em que medida o “capital” da empresa torna a sua atuação mais escrutinável pela envolvente, pressionando-a para tomar certas opções.

4.1.3 Hipóteses de Investigação

O modelo concetual proposto, apresentado na Figura 4.3, tem subjacente um conjunto de hipóteses de investigação que importa justificar e formalizar.

As PGS incentivam novas ações nas empresas, que têm ligação com as questões ambientais e sociais. Fomentam a redução de emissões, resíduos e efluentes, o uso racional de recursos (Donaldson & Preston, 1995; Dummett, 2006; Esteves, 2008; GBC Brasil, 2017a; Henriques & Sadorsky, 1999), a redução de acidentes e as sequelas do trabalho bem como o efeitos económicos do uso de seus produtos (Delmas & Pekovic, 2013; GBC Brasil, 2017a; Marcondes & Bacarji, 2010). Desse estímulo, várias mudanças são necessárias e, assim, tem forte ligação com a inovação em processos e produtos nas empresas (Barbieri, Vasconcelos, Andreassi, & Vasconcelos, 2010; Dangelico, 2016; Dangelico & Pujari, 2010; Kivimaa & Kern, 2016; Sartorius, 2006; Visnjic, Wiengarten, & Neely, 2016).

A aderência das PGS com a busca por mais produtividade e eficiência no uso dos recursos conduzem a inferências de que esse tipo de comportamento tem reflexos positivos sobre o desempenho económico das empresas (Aras & Crowther, 2009; Burke et al., 2017; de Jesus Lameira et al., 2013; de Vries et al., 2012; Eisenbach et al., 2014; Esteves, 2008; Kats, 2003; C. K. Y. Lo et al., 2014; Marcondes & Bacarji, 2010; Moneva et al., 2006; Pătări et al., 2012; Robinson et al., 2011; Schaeffer et al., 2012; Searcy & Elkhawas, 2012; Wang, 2013; Weber, 2008). Assim se propõem:

Hipótese 1a: O emprego de práticas de gestão sustentável produz efeitos positivos no grau de inovação.

Hipótese 2a: O emprego de práticas de gestão sustentável produz efeitos positivos no desempenho ambiental.

Hipótese 3a: O emprego de práticas de gestão sustentável produz efeitos positivos no desempenho social.

Hipótese 4: O emprego de práticas de gestão sustentável produz efeitos positivos no desempenho económico.

Processos produtivos inovadores, com ênfase na eficiência energética e no uso de fontes renováveis de energia, com a redução dos desperdícios e a eliminação crescente de resíduos têm reflexos económicos positivos para as empresas (Nidumolu et al., 2009), bem como influenciam em suas estratégias e no seu desempenho competitivo nos mercados (Prajogo, 2016). Também a inovação conduz a uma série de vantagens que se traduzem em eficiência operacional com a redução de custos de produção (Porter, 1991) e/ou a agregação de valor ao produto ou serviço (Barbieri et al., 2010) e permitem o acesso a novos segmentos de consumo e mercados (Hansen et al., 2009; Nidumolu et al., 2009).

Bons resultados na redução do desperdício, no consumo de energia, no consumo de água, no aumento da reciclagem de matérias primas, na diminuição da necessidade de descarregamento em aterros de resíduos, na diminuição de acidentes ambientais, na diminuição do ajuizamento civil e de multas são formas como os ganhos ambientais podem, através da redução de custos, resultar em ganhos económicos. Subsidiariamente, o bom desempenho ambiental pode garantir posicionamento estratégico favorável, melhoria da imagem da organização junto a clientes, primazia na comercialização de produtos e serviços ambientalmente confiáveis de que podem resultar preços e margens de lucro maiores.

O desempenho social em sua maioria está relacionado com a diminuição de riscos de externalidades negativas em termos das comunidades com as quais a empresa interage. Por consequência, os resultados sociais têm como subprodutos a consolidação de uma imagem institucional positiva junto à sociedade e seus consumidores, a melhoria na relação da organização com seus *stakeholders*, a atração de investidores sociais, a motivação da mão de obra e a atração de talentos. Todo esse processo, resulta, por conseguinte, em ganhos económicos diretos e indiretos. Assim se propõem:

Hipótese 1b: O grau de inovação influencia positivamente o desempenho económico.

Hipótese 2b: O desempenho ambiental influencia positivamente o desempenho económico.

Hipótese 3b: O desempenho social influencia positivamente o desempenho económico.

A adoção de PGS representa durante os períodos iniciais de implantação e consolidação custos adicionais. As empresas, dadas suas escalas de produção, de investimentos, de gastos, de vendas e de faturação, promovem com maior ou menor intensidade iniciativas desse tipo. Por isso, o tamanho das empresas, relacionado ao volume de faturação, pode ter efeito moderador sobre as relações do modelo.

Hipótese 5a: O volume de faturação tem efeito moderador na relação entre as práticas de gestão sustentável e o grau de inovação.

Hipótese 5b: O volume de faturação tem efeito moderador na relação entre as práticas de gestão sustentável e o desempenho ambiental.

Hipótese 5c: O volume de faturação tem efeito moderador na relação entre as práticas de gestão sustentável e o desempenho social.

Hipótese 5d: O volume de faturação tem efeito moderador na relação entre o grau de inovação e o desempenho económico.

Hipótese 5e: O volume de faturação tem efeito moderador na relação entre o desempenho ambiental e o desempenho económico.

Hipótese 5f: O volume de faturação tem efeito moderador na relação entre o desempenho social e o desempenho económico.

Hipótese 5g: O volume de faturação tem efeito moderador na relação entre o emprego de práticas de gestão sustentável e o desempenho económico.

Na Figura 4.4, ao modelo apresentado na Figura 4.3, sobrepõem-se as hipóteses de investigação formalizadas.

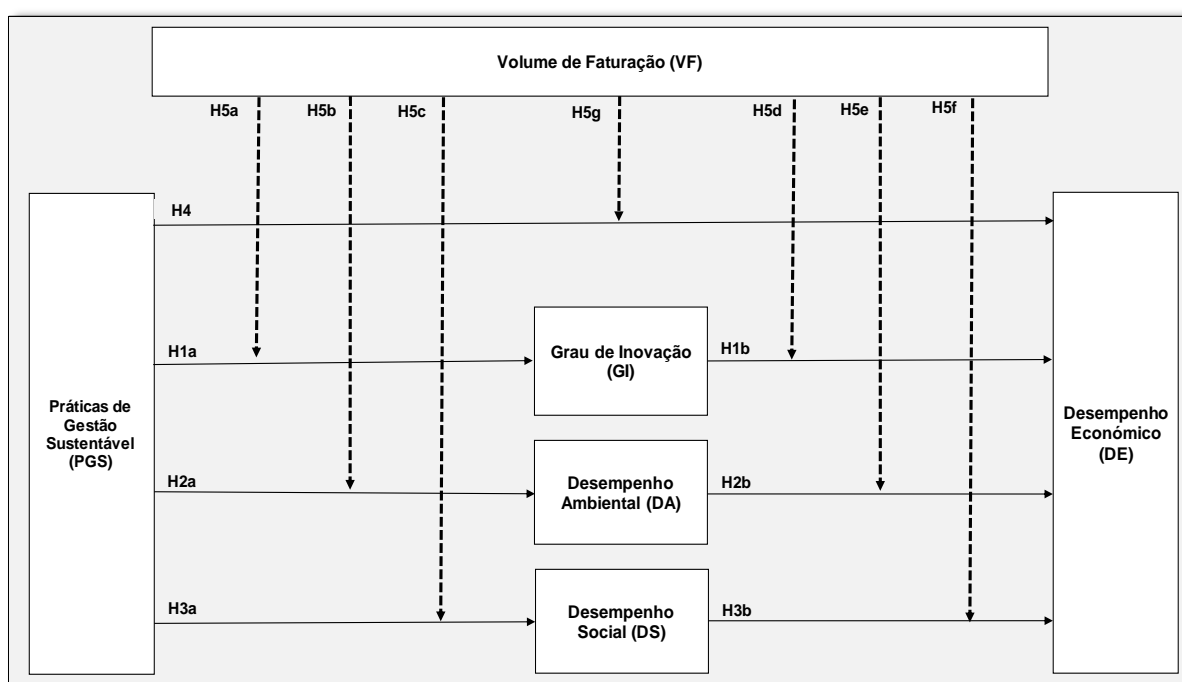


Figura 4. 4 Modelo Concetual Proposto

4.2 METODOLOGIA PARA VALIDAÇÃO DO MODELO

4.2.1 Alternativas Disponíveis

Os dois principais paradigmas ou visões de mundo tratados pela ciência são o positivista e o interpretativo ou fenomenológico. A alternativa positivista coneta-se com questões quantitativas, objetivas, científicas, experimentais e tradicionalmente está às voltas com números. O paradigma fenomenológico apresenta

características qualitativas, é subjetivo, humanista, interpretativo e tem forte relação com as palavras (Collis & Hussey, 2005).

Embora a classificação de paradigmas em positivista e fenomenológica seja largamente aceite, muitos autores abordam estágios intermediários da questão por considerá-la como um *continuum* (Creswell, 2014; Guba & Lincoln, 2005; Morgan & Smircich, 1980).

A abordagem quantitativa, com forte ligação com o paradigma positivista, assume a realidade afastada do investigador, objetiva, isenta e descomprometida com a existência de valores, é precisa, adota argumentos de causa e efeito, é dedutiva e trabalha com previsões e explicações.

A abordagem qualitativa, mais relacionada com o paradigma fenomenológico, assume a realidade como subjetiva com a qual o investigador se relaciona durante a pesquisa e leva em consideração questões de contexto para entendimento (Collis & Hussey, 2005; Creswell, 2014) .

Idealmente, sugere-se ao investigador que opte por um ou outro método de pesquisa. Tal recomendação decorre da dificuldade resultante de se justificar simultaneamente crenças diametralmente opostas. Para uma delas, a realidade é uma estrutura concreta e separada do observador (método quantitativo), enquanto para a outra, além do pesquisador interagir com a realidade, esta é fruto da imaginação humana (método qualitativo) (Collis & Hussey, 2005; Morgan & Smircich, 1980).

Entretanto, nem todos os trabalhos podem ser integralmente levados a cabo com apenas um dos métodos. Assim, muitas vezes, quando a situação exige, pode haver a necessidade do emprego de diversos métodos e técnicas de pesquisa simultaneamente no mesmo trabalho, mesmo que antagônicos na origem paradigmática. Esse processo, que transcende as limitações de uma única forma de pensar e combina métodos e técnicas de investigação em um único trabalho, é denominado de triangulação ou misto (Collis & Hussey, 2005).

O tema envolvido nesta investigação trata da aderência das empresas aos paradigmas do desenvolvimento sustentável, em seus três pilares, com aspectos sociais, económicos e ambientais, sua relação com o comportamento das organizações e os resultados oriundos dessas ações. O assunto reveste-se de forte transversalidade e interdependência com diversas áreas do conhecimento.

Assim sendo, e tendo em vista que questões passíveis de quantificação, ajudam a responder à pergunta de partida através de inferências estatísticas enquanto outras revestidas de características subjetivas merecem uma análise de conteúdo e podem explicar o comportamento das empresas. Desse modo, para a presente pesquisa optou-se por levar em conta tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos resultando em uma abordagem mista.

4.2.2 Metodologia Adotada

O trabalho inicia-se com uma investigação qualitativa com o propósito de clarificar conceitos e orientar a elaboração dos construtos, bem como, no final, de ajudar na interpretação dos resultados.

No meio, situa-se a investigação quantitativa destinada fundamentalmente a testar as hipóteses levantadas no sentido de validar total ou parcialmente o modelo concetual proposto.

4.2.2.1 Fase I - Qualitativa

Objetivo

A investigação qualitativa preliminar tem dois objetivos principais. O primeiro é o de coletar subsídios que possam servir para a clarificação do modelo concetual, nomeadamente a concretização/composição dos construtos envolvidos. O segundo é o de, após a validação das hipóteses de investigação subjacentes ao modelo proposto, contribuir para a interpretação dos resultados obtidos.

Com esses propósitos, a investigação orientou-se para a realização de entrevistas e para o conteúdo de alguns relatórios de sustentabilidade (RS). Preferencialmente, as entrevistas deveriam envolver grandes empresas que operam no Brasil, com um campo de atuação alargado (geográfico e de produtos), mais aderentes às PGS e que atuem em setores críticos ligados a matérias primas e insumos oriundos de fontes não renováveis (portanto, mais suscetíveis às pressões da sociedade para os aspetos da sustentabilidade). Os RS deveriam ser de empresas que atuem no mercado brasileiro, utilizem PGS e deem transparência às suas ações.

Definição da Amostra

A amostra, não-probabilística e definida por critérios subjetivos e de conveniência, ficou composta da seguinte maneira:

- a) 2 empresas para realização de entrevistas;
- b) 14 empresas, escolhidas aleatoriamente, somando-se às 2 entrevistadas, para leitura dos RS.

Ambas as empresas entrevistadas pertencem ao ramo de petróleo e gás, a Galp Energia e a Petrobras. Acreditou-se serem interessantes para o objetivo em causa, para além de serem convenientes para o autor (brasileiro, vivendo temporariamente em Portugal, com contatos em ambas as empresas).

A empresa portuguesa, Galp Energia, opera no setor de geração e distribuição de energia elétrica e petróleo, tem capital aberto e atua também no Brasil. O estado português detém 7,5% do capital da empresa. A Galp opera num mercado monopolístico no qual grandes organizações detêm fatias substanciais.

A petrolífera brasileira, Petrobras, opera no setor de petróleo e derivados, tem capital aberto e é de economia-mista, onde o estado brasileiro detém 50% + 1% do capital votante. Opera no mercado, interno e externo, de livre concorrência.

As 14 empresas, somando-se às 2 das entrevistas, cujos relatórios foram selecionados estão indicadas na Tabela 4.1.

Tabela 4. 1 Relação das empresas selecionadas para análise de conteúdo

	Nome da Empresa	Data RL
1	3M	2015
2	CAMBUCI	2012
3	CEEE	2015
4	CLARIANT	2015
5	CONCREMAT	2014
6	ELEKTRO	2015
7	GALP	2016
8	LIGHT	2015
9	MONSANTO	2015
10	MRN	2014
11	O BOTICÁRIO	2014
12	PETROBRAS	2014
13	ROMI	2012
14	SAMARCO	2014
15	SUZANO	2014
16	VOTORANTIM	2014

Recolha de Dados

Os dados coletados respeitaram as práticas do dia-a-dia das organizações quanto à dimensão da sustentabilidade, envolvendo decisões de gestão, adoção de mecanismos administrativos, liderança, mudanças estruturais, normatização de processos, alinhamento a iniciativas internacionais e comprometimento com a sustentabilidade.

Os dados foram coletados de duas formas: a primeira, por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas nas 2 organizações; a segunda, pela leitura dos RS das 16 empresas.

A opção por entrevistas semi-estruturadas teve origem no desejo de extrair o máximo possível de informações. Assim, o entrevistado teria a liberdade de discorrer sobre diversos assuntos, inclusive aqueles sob os quais o investigador não tivesse cogitado. O objetivo não era conduzir o entrevistado de forma muito estreita, mas possibilitar o surgimento de novos aspectos que pudessem robustecer o trabalho.

As entrevistas seguiram um guião que solicitava a abordagem livre do responsável de cada empresa acerca de assuntos como o posicionamento da empresa em relação ao desenvolvimento sustentável, o tratamento com as comunidades, os

relatórios de sustentabilidade, a auscultação e o relacionamento com os *stakeholders*, as métricas, as externalidades positivas e negativas, as práticas gerenciais sustentáveis, o planeamento estratégico e suas interfaces com o DS e as questões da inovação.

Na empresa portuguesa foi entrevistada a responsável pela Gerência de Sustentabilidade e Ambiente, enquanto na empresa brasileira foi entrevistada a responsável pela Gerência Executiva de Responsabilidade Social.

Em relação aos relatórios de sustentabilidade, foi realizada uma análise aos conteúdos de forma a encontrar as informações para cada uma das categorias criadas (correspondentes aos construtos incluídos no modelo concetual proposto).

Análise dos Dados

Esta parte da pesquisa, na qual se faz uso de dados qualitativos, tem seu desenvolvimento metodológico construído a partir de proposições teóricas. Estas proposições são construídas a partir da pergunta de pesquisa, cujos tópicos têm a mesma identidade das hipóteses.

Esta proposta metodológica ampara-se na obra de Yin (2010), na qual um estudo qualitativo pode ser construído a partir de proposições teóricas e estas em seguida serem utilizadas como referência para a coleta e análise dos dados. As proposições adotadas para este estudo são as seguintes:

- a) O uso de PGS interfere positivamente no DE;
- b) O uso de PGS interfere positivamente no DA;
- c) O uso de PGS interfere positivamente no DS;
- d) O uso de PGS interfere positivamente no GI;
- e) O GI interfere positivamente no DE;
- f) O DA interfere positivamente no DE;
- g) O DS interfere positivamente no DE.

As entrevistas foram gravadas eletronicamente, transcritas e registadas em documento com o editor de texto Word da empresa Microsoft. Já os RS foram arquivados em formato PDF (*portable document format*).

Para a organização dos dados e respectiva análise dos mesmos, adotou-se a técnica da Análise de Conteúdo (Bardin, 2014). Esta técnica é indicada para estudos qualitativos uma vez que o que se analisa são textos, e não números. Estes textos representam a forma de agir e pensar dos agentes envolvidos.

O comportamento desses agentes pode apresentar uma resposta reflexiva, proativa, defensiva ou mesmo interativa, possibilitando confirmar com os dados objetivos do estudo quantitativo o porquê de determinada escolha ou comportamento.

A Análise de Conteúdo compreende um “*conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens*” (Bardin, 2014).

Inicialmente, são definidas categorias que compreendem grupos de informações de mesma natureza. Neste sentido, para esta análise qualitativa, fez-se uso das variáveis latentes (constructos) do modelo concetual proposto, incluindo o Controle Externo (CE, que funciona como variável de controlo; o Setor de Atividade (SA) e o Volume de Faturação (VF) não são constructos), doravante denominados como categorias:

- a) Práticas de Gestão Sustentável;
- b) Desempenho Económico;
- c) Desempenho Ambiental;
- d) Desempenho Social;
- e) Grau de Inovação;
- f) Controle Externo.

Uma vez identificadas as informações nos relatos das entrevistas e dos RS, são estas codificadas nas respectivas categorias e então desenvolvido o tratamento dos dados.

Para auxiliar na codificação, foi feito uso do aplicativo Nvivo Pro em sua versão 11, um *software* desenvolvido exclusivamente para análise de dados qualitativos desenvolvido pela empresa QSR International. Este aplicativo permite que sejam desenvolvidos análise de frequência de ocorrência de palavras, *cluster*, *núvem de*

palavras, diagrama de comparação e comparação de codificação. Cada um destes conjuntos de informações é então analisado.

Os dados podem ainda ser objeto de operações estatísticas, inferências e consequentes interpretações (Bardin, 2014).

4.2.2.2 Fase II - Quantitativa

Objetivo

Nesta investigação, a abordagem quantitativa tem como objetivo fundamental a validação estatística do modelo concetual proposto, precedida da caracterização da amostra e de uma análise prévia dos dados recolhidos.

Dado que se pretende julgar o relacionamento entre a adoção de práticas de gestão alinhadas com a sustentabilidade e os resultados empresariais conseguidos, o alvo era a informação disponível (divulgada e credível) sobre a temática.

Definição da Amostra

Para representar a população de interesse, composta por empresas que atuam no território brasileiro, recorreu-se a uma amostra não-probabilística por conveniência.

A amostra é composta por 294 empresas que atuam no Brasil e têm seus dados divulgados. O critério de conveniência no qual assentou a seleção da amostra apontava para a utilização de informação publicada.

O procedimento cumpriu os seguintes passos:

1. Reunião dos nomes das empresas que pudessem viabilizar o prosseguimento da investigação. Nesta fase, recorreu-se à listagem de empresas em importantes fontes como a Bolsa de Valores de São Paulo (BM&Fbovespa), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a Revista Exame em sua edição Mehores & Maiores de 2014 e a Revista Amanhã em sua edição 500 Maiores do Sul. O resultado dessa primeira triagem é apresentado na Tabela 4.2.

Tabela 4. 2 Fontes com Relação de Empresas

Fonte de Informação	Número de Empresas	Referência
BM&FBovespa	617	(BM&FBovespa, 2015)
CVM	612	(CVM, 2015)
Revista Exame	500	(Exame, 2014)
Revista Amanhã	500	(Amanhã, 2015)

2. Em seguida, foram unificadas as listagens das empresas e segregadas apenas aquelas que possuíam material documental, neste caso, relatórios de sustentabilidade, relatórios económicos e financeiros, páginas da internet com informações relacionadas com a sustentabilidade, relatórios sociais ou relatórios integrados. Todos estes elementos foram extraídos das páginas das empresas hospedadas na rede mundial de computadores (Internet ou WWW - world wide web), resultando por fim 294 relatórios no formato portátil de documento PDF (Portable Document Format). Adicionalmente, houve consulta a 289 sites para que se complementassem as informações dos relatórios.

Recolha de dados

É possível extrair uma grande quantidade de informação a partir dos relatórios divulgados pelas organizações. Por este motivo, são importantes fontes de investigação para este trabalho. Assim, é nessa fonte secundária de informação que a abordagem quantitativa vai tentar encontrar os dados necessários à mensuração das construtos incluídos no modelo concetual proposto.

Esses dados são publicados em diversos meios, como jornais, revistas e publicações próprias, para além da internet, e representam a forma como as empresas informam ou prestam contas aos seus diversos *stakeholders*. Essas informações, por serem divulgadas publicamente pelas empresas, acredita-se que sejam credíveis.

O conteúdo dos relatórios está relacionado sobretudo com a visão e gestão da sustentabilidade, desempenho económico-financeiro, desempenho social, desempenho ambiental, resultados operacionais, qualidade, compromissos, prémios e reconhecimentos externos, governança corporativa e gestão, estratégia

de negócios, ética corporativa e transparência, perfil corporativo, sumário do conteúdo GRI, indicadores sociais, ambientais e económicos, princípios, códigos de conduta, gestão da inovação, gerenciamento de riscos, públicos de interesse, pesquisa e desenvolvimento, responsabilidade sobre o produto, práticas anticorrupção, geração de valor, ciclo de vida do produto, gestão ambiental, desenvolvimento de pessoas, remuneração de benefícios, segurança, saúde e bem estar no trabalho, relacionamento com clientes e fornecedores, engajamento com stakeholders, materialidade do relatório, relacionamento com comunidades, capital de conhecimento e competências, modelo de liderança e atração e retenção de talentos.

Os relatórios assumem diversos formatos que se distinguem pela abrangência e profundidade do conteúdo que encerram. A seguir são identificados os principais tipos:

- a) Relatório integrado – com as informações contábeis, económicas, financeiras, ambientais e sociais (tem sido uma tendência a divulgação de um único documento contendo dados do relatório anual e de sustentabilidade);
- b) Relatório de sustentabilidade – com informações de responsabilidade social corporativa;
- c) Relatório anual – para empresas de capital aberto ou públicas, é a exigência mínima legal para apresentação de relatórios contábeis, económicos e financeiros;
- d) Páginas oficiais das organizações na internet - com a apresentação de informações associadas ao perfil, práticas e desempenho em termos sociais, ambientais e económico-financeiros;
- e) Relatórios no formato do Global Reporting Initiative (GRI) - com informações relacionadas ao desenvolvimento sustentável;
- f) Balanço social - apresenta questões relacionados com o público interno, segurança e condições do trabalho, investimentos sociais, iniciativas sociais relacionadas ao lazer, desporto e cultura.

Análise dos dados

A análise dos dados recolhidos recorre ao *software* estatístico SPSS® da IBM.

Para apresentar as variáveis utilizadas, usaram-se **gráficos de barras ou circulares**, no caso de serem qualitativas ou quantitativas discretas, e **histogramas**, no caso de serem quantitativas contínuas.

Recorre-se ao estudo das **correlações** para avaliar a força do relacionamento existente entre as principais variáveis envolvidas no modelo concetual proposto (Práticas de Gestão Sustentável; Resultados daquelas: Grau de Inovação, Desempenho Ambiental, Desempenho Social e Desempenho Económico; Volume de Faturação).

Para concluir sobre a verdadeira dimensão do conceito/constructo Práticas de Gestão Sustentável, faz-se uma **análise de componentes principais**.

A **análise hierárquica de clusters** (opções ativadas: padronização das variáveis, quadrado da distância euclidiana e método de Ward) é usada para agrupar as empresas incluídas na amostra, tanto no que se refere às Práticas de Gestão Sustentável como aos seus Resultados, recorrendo-se a um teste do χ^2 à **tabela de contingência** para medir a força do relacionamento entre os agrupamentos dos dois tipos obtidos.

Para validar as relações causais incluídas no modelo concetual proposto, usa-se a **regressão linear múltipla por blocos** (1º bloco: variáveis de controlo, 2º bloco: variáveis independentes, 3º bloco: variáveis mediadoras, 4º bloco: variáveis moderadoras), substituindo variáveis qualitativas por conjuntos de variáveis binárias sempre que aquelas estejam presentes.

5 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, começa-se por caracterizar as amostras seleccionadas para depois analisar os dados recolhidos, tanto para a abordagem qualitativa (Fase I) como para a abordagem quantitativa (Fase II). Na interpretação dos resultados obtidos, conclui-se sobre a validade do modelo concetual proposto, apresentando-se, a finalizar, o modelo validado.

5.1 CARATERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS E ANÁLISE DOS DADOS

5.1.1 Fase I – Qualitativa

Nesta secção, são apresentadas e analisadas qualitativamente as informações obtidas a partir das entrevistas e da leitura dos RS. Os resultados estão organizados em função das categorias consideradas, correspondentes aos constructos envolvidos no modelo concetual proposto.

5.1.1.1 Caraterização da Amostra

A amostra da investigação qualitativa foi composta pelos dados obtidos em entrevistas preliminares junto a 2 empresas de petróleo e gás e a partir de 16 relatórios de sustentabilidade (incluindo os das 2 empresas entrevistadas) de empresas que têm negócios no Brasil.

As entrevistas foram feitas nas sedes das empresas Galp e Petrobras, respectivamente em Lisboa (PT) e no Rio de Janeiro (BR), nos anos de 2014 e 2015, junto às pessoas responsáveis pelas questões ligadas à sustentabilidade, conforme detalhamento apresentado na Tabela 5.1.

Tabela 5. 1 Detalhamento das Entrevistas

Empresa Data	Tipo	Tempo (minutos)	Responsável	Endereço
Galp 04/12/2014	Presencial	61	Gerência de Sustentabilidade e Ambiente	Rua Tomás da Fonseca, Ed. GALP, Torre C 14º. Piso – Lisboa – PT
Petrobras 09/02/2015	Video Conferência (SKYPE)	11	Gerência Executiva de Responsabilidade Social	Rio de Janeiro (RJ) e Joinville (SC)
Petrobras 04/03/2015	Presencial	54	Gerência Executiva de Responsabilidade Social	Avenida de Chile 65/903, Centro, Rio de Janeiro - BR

As duas empresas atuam em diversos países e estão centralmente ligadas à questão do desenvolvimento sustentável em suas diversas dimensões. Não só a sua operação, cada vez mais desafiadora e de risco, mas também a natureza de seu produto são fonte de preocupação para a sociedade e, portanto, importantes para o tema deste trabalho.

A Galp é uma empresa portuguesa que atua em 11 países, entre eles o Brasil, opera no setor de geração e distribuição de energia elétrica bem como na exploração e produção de óleo e gás. Tem seu capital aberto, negocia 93% de suas ações na bolsa Euronext Lisboa e os restantes 7% do seu capital pertencem ao governo português.

A Galp integra o DJSI e o FTSE4Good, o que atesta sua abordagem integrada para a criação de valor sustentável.

A Petrobras é um sociedade anônima de capital aberto que atua na indústria de óleo, gás natural e energia. Seu acionista controlador é a União Federal, representada pelo governo brasileiro. Suas ações são negociadas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&Fbovespa), na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE), no Latibex da Bolsa de Madri e na Bolsa de Comércio de Buenos Aires.

A área de atuação da Petrobrás consiste na exploração e produção de óleo e gás, refinação, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis. Nos negócios de óleo e gás estão envolvidas a pesquisa, lavra, exploração e produção, refinação, processamento, comercialização, distribuição e transporte de petróleo e seus derivados.

O Plano Básico de Gestão de Macroprocessos da Petrobras de 2014, que tem por objetivo descrever o modelo de gestão por processo apresentando a cadeia de valor, orienta os gestores em relação às suas atribuições. Esse plano esclarece que devem ser consideradas as questões de responsabilidade social e ambiental para fazer cumprir o que foi planejado na missão da empresa.

Os 16 Relatórios de Sustentabilidade considerados pertencem a empresas que operam em vários setores econômicos e têm diferentes volumes de faturação (Tabela 5.2).

Tabela 5. 2 Relação de Empresas dos RS

	Nome da Empresa	Atividade Econômica	Volume de Faturação *	Data RS
1	3M	Diversificada	31.821	2015
2	CAMBUCI	Roupa esportiva	109	2012
3	CEEE	Energia elétrica	778	2015
4	CLARIANT	Química	476	2015
5	CONCREMAT	Engenharia	387	2014
6	ELEKTRO	Energia elétrica	2.495	2015
7	GALP	Óleo e gás	16.913	2015
8	LIGHT	Energia elétrica	2.525	2015
9	MONSANTO	Biotecnologia/agricultura	15.001	2015
10	MRN	Mineração	378	2014
11	O BOTICÁRIO	Cosméticos e perfumes	1.183	2014
12	PETROBRAS	Óleo e gás	128.159	2014
13	ROMI	Bens de Capital	227	2012
14	SAMARCO	Mineração	2.463	2014
15	SUZANO	Papel e celulose	2.761	2014
16	VOTORANTIM	Siderurgia	8.195	2014

A nuvem de palavras dos dados da amostra indica a ênfase para as questões de interesse da investigação como a empresa, valor, relatório, sustentabilidade, resultados, energia, desempenho, ambiental, riscos e *stakeholders*, entre outros (Figura 5.1).



5.1.1.2 Análise da Informação Obtida

Os estudos desta pesquisa adotaram Yin (2010) para as proposições teóricas e Bardin (2014) para a tabulação e organização das informações com base nas categorias consideradas.

No final da leitura dos 16 relatórios de sustentabilidade e da transcrição das 3 entrevistas, obtiveram-se os resultados apresentados na Tabela 5.3. Em seguida, revelam-se as principais conclusões da Análise de Conteúdo conduzida sobre as 6 categorias previamente definidas.

Tabela 5. 3 Categorização da Análise Qualitativa

Categoria	Fontes	Referências
Práticas de Gestão Sustentável	19	422
Desempenho Económico	15	75
Desempenho Ambiental	16	247
Desempenho Social	18	257
Grau de Inovação	15	62
Controle Externo	9	12

Práticas de Gestão Sustentável

Foram identificadas as práticas que caracterizam uma gestão sustentável e segregadas por blocos:

a) Comprometimento com a Sustentabilidade (CS) – Este bloco representa as ações realizadas pelas empresas que evidenciam seu comprometimento com a sustentabilidade. Na Missão, Visão e Valores, como primeiro elemento desta variável, pode-se identificar o uso da palavra “sustentável” na maioria dos RS.

“Visão - expandindo seus negócios de forma sustentável”

“Missão - Prover energia e serviços com excelência e de forma sustentável,...”

“VALORES - Desenvolvimento sustentável;....”

“Valores - Confiança, Parceria, Agilidade, Inovação e Sustentabilidade.”

“...temos na Missão a RSC bem definida e ela é adotada como um direcionador corporativo para a responsabilidade social e ambiental desde 2004.”

“...a gente tem uma área de relacionamento com comunidades, é uma área específica, a gente tem uma área de relacionamento com investidores, a gente tem uma área de relacionamento com público interno e agimos dessa forma entende. Imprensa, a gente tem uma área de relacionamento com a imprensa...”

Também foram evidenciados o uso de Código de Ética e/ou Conduta por todas as empresas. Algumas delas possuem Comitê de Sustentabilidade e apresentam mecanismos de combate à corrupção e critérios para contratação, tanto com fornecedores quanto com clientes por meio da gestão de contratos.

Na Estrutura Organizacional, evidenciou-se a criação de Comitê de Sustentabilidade, Gerência Executiva de Responsabilidade Social (GRS), Gerência Executiva de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS), Comissão de Responsabilidade Social e Coordenadorias de Responsabilidade Social. Estas ações contribuem para o atingimento dos objetivos e metas da sustentabilidade.

“.....temos a gerência executiva de responsabilidade social e a gerência executiva de segurança, meio ambiente e saúde (SMS). Não temos uma área ‘sustentabilidade’...” (GRS)

“... e a gente tem uma comissão de RS, na área corporativa que a cada mês tem reunião com pautas específicas, e para cada área temos um gerente de responsabilidade social (abastecimento, exploração e produção, gás e energia e área internacional)”

“Hoje a área da Responsabilidade Social é uma gerência executiva e está no mesmo nível corporativo do RH e SMS e está na Diretoria Corporativa de Serviços.”

“Comitê de Ética Avalia, permanentemente, a atualidade e a pertinência do Código de Ética, propondo e discutindo as alterações de conteúdo e revisões, bem como as encaminhando para aprovação da Diretoria Executiva.”

“Fazemos uso do Código de Ética e ao Acordo de Responsabilidade Social. Capacitação tecnológica, técnica e produtiva. Qualidade.”

“Fazemos uso do Código de Conduta e Ética e legislação vigente nas auditorias de processos de natureza comercial, operacional e de suporte.

“Temos Código de Conduta e Ouvidoria.”

“Exigimos atendimento ao nosso Código de Ética e de conduta.”

Na contratação de fornecedores, é exercido controle por um comportamento e submissão às mesmas regras a que a empresa adota ou está sujeita.

“... existe um conjunto de requisitos, princípios e políticas que são na fase de contrato estabelecidos que envolvem políticas de segurança, seguro do ambiente, ética, direitos humanos, anti corrupção e outros, portanto isto é numa perspectiva direta.”

“...está lá definido o modelo em que se articula o comitê a gestão da empresa, os comitês de sustentabilidade com o modelo de governo. Portanto, existem comitês que estão ao mais alto nível que se relacionam com a comissão executiva e onde esses temas tem comitês é feita a revisão pela gestão e também é efetuada a análise do todo...”

“...em termos de estratégia para a sustentabilidade processa-se exatamente a mesma forma, há um desdobramento da estratégia, da visão e da missão da empresa nos compromissos de sustentabilidade e nos planos de ação afetos a esses compromissos de sustentabilidade.”

“Exigimos que os nossos fornecedores atuem preventivamente na proteção das pessoas e do meio ambiente, além de cuidarem para que haja melhoria contínua das condições dos locais de trabalho, tornando-os cada vez mais seguros e saudáveis, com políticas e sistemas de gestão ambiental, segundo as normas ISO 14001 e OHSAS 18001.”

“Em 2015 foram certificadas 12 novas unidades pela ISO 14001, entre subestações e linhas de alta tensão. No total, 86% das unidades são certificadas. Além da certificação ISO 14001, nossas usinas são também certificadas pelas normas ISO 9001 e OHSAS 18001”

b) Ferramentas de Gestão (FG) – Este bloco identifica o uso de métodos gerenciais que venham a melhorar o desempenho, a eficiência ou a produtividade das empresas, inserindo nos objetivos corporativos as questões da sustentabilidade e promovendo e acompanhando sistematicamente os seus indicadores.

“... cada unidade de negócio tem um BSC com esses indicadores com esses KPIs e com alguns indicadores de desempenho...”

“... também temos um programa de auditorias corporativa, que segue exatamente o mesmo procedimento, portanto trimestralmente todas as ações decorrentes da auditoria são analisadas em termos de qual é que é a sua taxa de correção e são dadas a conhecer à comissão executiva.”

“... há indicadores de sustentabilidade que nos não conseguimos ter uma análise trimestral, há indicadores que eu tenho análise mensais, indicadores do ambiente de segurança, esses eu tenho análise mensal.”

“... por exemplo, indicadores relativamente ao envolvimento da comunidade e da avaliação do valor que é gerado na comunidade, esses são indicadores que nós apuramos anualmente...”

c) Engajamento Público (EP) – Este bloco examina se as empresas de algum modo apoiam organizações que têm por objetivo atuar nas questões ambientais e sociais.

“Comemoramos também a conquista do Prêmio Abradee de Melhor Distribuidora de Energia Elétrica da Região Sudeste, na categoria Melhor Gestão Operacional, e o Selo Pró-Ética, recebido da Controladoria Geral da União (CGU) e do Instituto Ethos, por estarmos entre as empresas mais comprometidas com a ética no Brasil”.

“Em 2015, foram concluídos os projetos previstos em um termo de compromisso assinado, em 2012, com o Instituto Estadual do Ambiente (INEA)”.

“Apoio ao Instituto Gaya”.

“Proporcionar capacitação e assessoria técnica para o manejo sustentável das espécies de copaíba, preservando a espécie e gerando renda e autonomia aos produtores locais. Executado em parceria com o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (Inpa)”.

“... a 18 comunidades do Alto Trombetas compostas por descendentes de quilombolas, por meio de exames, vacinação, consultas médicas e de enfermagem e palestras informativas. Realizado há 14 anos em parceria com a Fundação Esperança (Santarém) e a Prefeitura de Oriximiná (Sensa)”.

“Princípio de Valorização da Diversidade e Erradicação do Trabalho Infantil do Instituto Ethos...”.

“Destacamos a renovação do convênio com o Instituto Life, que vem aprimorando sua metodologia de certificação. Essa é a primeira certificação internacional para avaliação da efetividade da gestão de uma organização quanto aos resultados das ações focadas em conservação e recuperação da biodiversidade”.

“As instituições executoras do Projeto Baleia Jubarte, Projeto Albatroz e Projeto Manati, que apoiamos desde 1996, 2006 e 2010, respectivamente, contribuíram para a elaboração dos Planos de Ação Nacionais para Conservação dos Grandes Cetáceos, dos Albatrozes e Petréis e dos Sirênios, coordenada pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio)”.

d) Alinhamento Internacional (AI) – Neste bloco as empresas analisadas apresentam seus alinhamentos aos padrões internacionais de sustentabilidade (Pacto Global da ONU, Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, Princípios do Equador, ICO2 Carbono Eficiente e *Environmental Liability Directive*).

“...em 2003 a nossa empresa já se comprometeu com o Pacto Global da ONU.”

“No sentido de alinhar-se a essas diretrizes de responsabilidade social e ambiental a empresa tem respondido por suas ações a diversas associações empresariais como por exemplo o Conselho Internacional de Mineração (International Council on Mining and Metals - ICMM) e a Associação de Petróleo e Gás para Questões Sociais e Ambientais (the global oil and gas industry association for environmental and social issues - IPIECA).”

“... adotamos os procedimentos do ICMM Conselho Internacional de Mineração e Metais, e também para as questões socioambientais adotamos o IPIECA que é a associação de Petróleo e Gás pra questões sociais e ambientais.”

“... a diretiva Environmental Liability Directive orientam as empresas a subscrever seguros de responsabilidade ambiental. “

“...nossa organização alinha suas abordagens de crédito aos Princípios do Equador.”

“Somos signatários do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU)

“...aderimos ao Pacto Global da ONU.”

e) Utilização de Métricas (UM) – Este bloco permite medir o impacto ambiental e social, bem como a contribuição para a manutenção e/ou melhorias dos sistemas atuantes. Evidenciou-se que as práticas de mensuração adotadas compreendem os padrões estabelecidos nas certificações obtidas e na aderência à acordos internacionais. Pode ser citada, a aderência ao CDP, GHG Protocol, LEED, OHSAS18001, ISO14000 e ISO26000 e SA8000, contribuindo assim na divulgação precisa quanto às suas atividades ambientais e sociais.

“... no caso do CDP nos também fazemos parte. No caso do FTSE, eles mudaram os procedimentos este ano, eles fazem avaliação com base num conjunto de critérios...”

“Fazemos uso das métricas das ISO14000 e 26000, bem como atendemos também os requisitos da OHSAS18001.”

“Desde 2007, realizamos nosso inventário de emissões de gases de efeito estufa (GEE), com base na metodologia do GHG Protocol Corporate Standard”

“As referências utilizadas para a elaboração do inventário de GEE têm como base o Protocolo GHG (2004), desenvolvido pelo World Resources Institute/World Business Council for Sustainable Development (WRI/WBCSD), nas diretrizes do IPCC 2006 e Norma NBR ISO 14064-1:2007.”

“...a prestação de contas feita de acordo com as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI)”

“Destacam-se a Associação da Indústria Global de Óleo e Gás para Assuntos Ambientais e Sociais (Ipieca), o Carbon Disclosure Project (CDP), os requisitos de qualidade das normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.”

f) Apresentação de Resultados (AR) – Neste bloco, verificou-se a apresentação ao público da Matriz de Materialidade, RS (muitos no modelo GRI), Balanço Social, relatórios integrados e anuais, relatório no modelo IBASE e informações relacionadas à sustentabilidade.

“Temos o RS, as DFs e um relatório de atividades que vai só para os acionistas.”

“Consideramos os assuntos materiais identificados e atualizados nos últimos dois anos de acordo com o princípio da materialidade previsto no GRI G4 para detectar aqueles realmente relevantes.”

“Empresas Concremat seguiram com as principais ações previstas em sua agenda, como a realização do segundo Teste de Materialidade, a segunda edição do Relatório Anual e de Sustentabilidade...”

“The key issues for Clariant in terms of sustainability are shown in the »Materiality Matrix.”

“A Matriz de Materialidade apresenta os temas relevantes, ou seja, temas materiais que geram valor para a empresa e seus stakeholders.”

g) Reconhecimento Externo (RE) – Neste bloco, são identificadas as ações que buscam o reconhecimento externo por parte das empresas analisadas, verificando-se que as empresas buscam sobressair da média, tanto por meio de mercado financeiro quanto pela busca de prêmios. Nesse sentido, evidenciaram-se as seguintes ações:

“...estamos listados no índice Dow Jones, no FTSE...”

“Entre elas, destacamos as adesões ao Novo Mercado da BM&Fvespa e ao CDP; a prestação de contas feita de acordo com as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI); a participação no grupo de empresas da carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&Fvespa...”

Em prêmios, evidenciou-se inclusão nas seguintes iniciativas: 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, Prêmios de Melhor Distribuidora de Energia Elétrica, Melhor Gestão Operacional e Melhor Gestão Financeira, Revista Maiores e Melhores, Marcas Líderes de Vendas 2014, Grandes & Líderes - 500 Maiores do Sul, Valor 1.000, Melhores do Agronegócio, Responsabilidade Socioambiental, The Climate A List.

Em síntese, são apresentadas a seguir as ações identificadas na maioria das dimensões que compõem as PGS das empresas analisadas.

- ✓ *Comprometimento com a sustentabilidade* – A evidência de comprometimento com a sustentabilidade foi identificada por meio da palavra “sustentabilidade” inserida na Missão, Visão ou em Valores no RS. Outras ações indicaram comprometimento, tais como a

criação de um Comitê de Sustentabilidade e o estabelecimento de códigos de ética/conduta.

- ✓ *Ferramentas de Gestão* – Foi identificado o BSC como ferramenta de gestão adotada.
- ✓ *Engajamento Público* – Algumas organizações têm vinculação com o Instituto ETHOS, todavia, vinculação ao Greenpeace não foi evidenciado.
- ✓ *Alinhamento internacional* – Foram constatadas afirmações de aderência às convenções e acordos internacionais.
- ✓ *Utilização de Métricas* – As certificações e aderência à protocolos internacionais foram também evidenciadas, assim, nos RS são divulgados as métricas ambientais e sociais adotadas e que estão de acordo com os padrões internacionais.
- ✓ *Apresentação de Resultados* – Esta categoria também foi atendida, uma vez que as empresas analisadas adotam modelos de relatórios padronizados, apresentam a Matriz de Materialidade e informações associadas à sustentabilidade.
- ✓ *Reconhecimento Externo* – Nesta prática evidenciaram-se duas ações, a citar o recebimento de prêmios e estar listada no ISEBovespa.

Na nuvem de palavras (Figura 5.2), podem ser verificadas as palavras que mais aparecem na categoria PGS: sustentabilidade, empresas, social, ambiente, gestão, fornecedores, segurança, *stakeholders*, trabalho, princípios, relatório, negócio e ética. Constata-se assim que as empresas investigadas estão envolvidas com as questões do desenvolvimento sustentável e das PGS.



Figura 5. 2 Nuvem de palavras para PGS

Nota-se que as entrevistas foram os itens mais relevantes na reunião de dados, codificação e criação das categorias das PGS no Nvivo, conforme se apresenta na Figura 5.3.

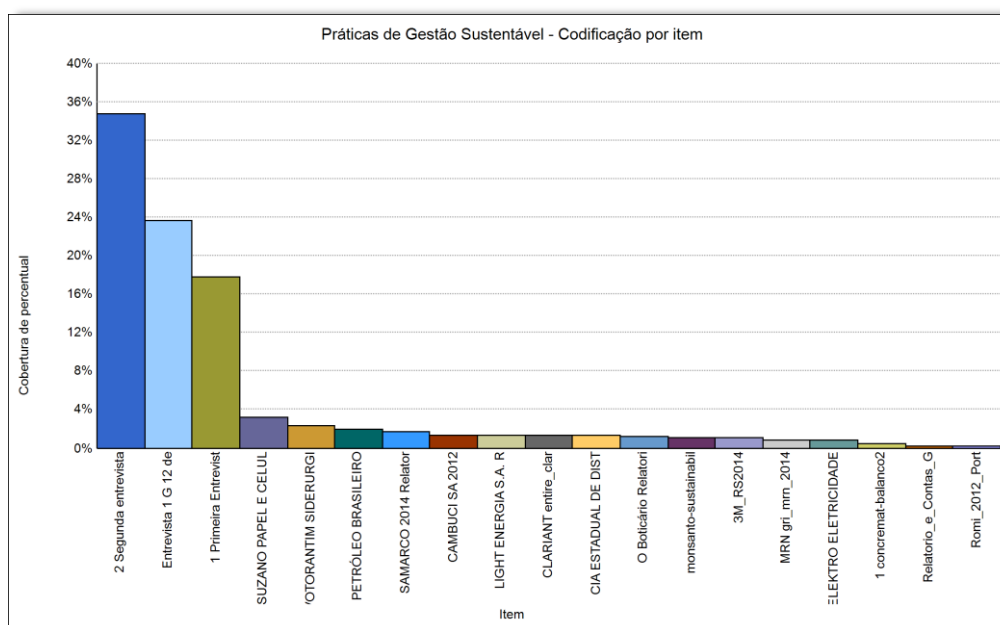


Figura 5. 3 Importância das Fontes na Categoria PGS

Desempenho Económico (DE)

Os RS tangenciam as questões relacionadas ao desempenho económico, sem no entanto negligenciarem o que é relevante, e, em forma de síntese, situam os *stakeholders* através dos indicadores económicos e financeiros tradicionais. Assim, o DE é expresso por volume de faturação, receita líquida, lucro bruto, volume de contratos assinados, EBITDA, capacidade instalada e de produção, volume de investimentos, crescimento da produção, redução ou aumento do custo financeiro (taxas de juros), endividamento e aumento ou diminuição da alavancagem.

As informações financeiras, identificadas nas variantes do DE, não se relacionam com a PGS, não sendo possível realizar qualquer relação de adequação porque nas PGS não estão contempladas variáveis financeiras. Isto evidencia que as PGS desta pesquisa se voltam mais para o DS e o DA do que para o DE.

Algumas declarações de natureza financeira podem ser aqui apresentadas para evidenciar a fraca relação com as PGS.

“A receita operacional bruta de nossa empresa foi de R\$ 9,6 bilhões em 2015, incremento de 48,1% se comparada à de 2014 (R\$ 6,5 bilhões).”

“O ano de 2014 foi de grandes transformações para nossa empresa, expandimos fortemente nossa produção, com volume 5,1% superior ao de 2013.”

“Registramos um prejuízo consolidado atribuível aos nossos acionistas de R\$ 21,6 bilhões, apesar do aumento de 15% do lucro bruto em relação ao obtido em 2013.”

“Nossa empresa continua focada na maximização de rentabilidade ao longo da cadeia de valor, tendo vindo a reforçar a integração entre o negócio de E&P e o aprovisionamento e trading de petróleo.”

“O lucro líquido alcançado por nossa empresa em 2012 foi negativo em R\$ 37,4 milhões, resultado substancialmente inferior ao obtido em 2011, impactado pela retração das vendas no período,”

“O lucro líquido alcançou R\$ 2.805,5 milhões, saldo que se destaca no setor e que avaliamos positivamente, em especial diante do cenário enfrentado em 2014.”

“O resultado de faturamento foi beneficiado pelo aumento de vendas relacionado à conclusão do P4P e pelos ganhos ligados à depreciação da moeda doméstica (valor médio em relação ao dólar de R\$ 2,6556, ante R\$ 2,3420 em 2013), além da receita de venda de energia elétrica excedente no mercado...”

“...dos principais frutos colhidos a partir dessas ações estão a maior rentabilidade dos ativos e uma geração de caixa operacional robusta...”

“...Paralelamente, seguimos com nossa estratégia de maximização de valor da base de ativos, com ênfase na competitividade estrutural e no que chamamos de negócios adjacentes...”

“A empresa se uniu em torno do objetivo de melhorar os indicadores de consumo e produtividade. Nossos esforços foram bem recompensados, com uma redução significativa em nosso custo fixo, que ficou 5% menor do que em 2013.”

Nessa mesma abordagem, de forma complementar, as empresas situam o leitor face à conjuntura económica e política, estabelecendo interfaces com o negócio e explicando assim o melhor ou pior desempenho económico. Os aspectos conjunturais, normalmente, estão ligados aos preços internacionais das *commodities*, às oscilações das moedas internacionais (câmbio), à expansão ou retração dos mercados e à maior ou menor participação nos mercados globais.

As seguintes declarações são identificadas nos RS:

“Os principais impactos negativos sobre a indústria do aço foram o crescimento económico abaixo das projeções, a baixa competitividade e a ociosidade das usinas.”

“O desempenho de nossas ações foi impactado por fatores como a queda do preço internacional do petróleo, a volatilidade nas cotações devido à eleição presidencial brasileira, a pressão inflacionária, o baixo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), a desvalorização cambial e o cenário fiscal brasileiro.”

“Diante da conjuntura nos três países onde atuamos conseguimos bons resultados em 2014, com uma receita líquida de R\$ 3,6 bilhões e Ebitda de R\$ 423 milhões.”

Foi difícil identificar uma relação, tanto direta quanto indireta, entre as PGS e o DE, uma vez que nas práticas consideradas não há menção às informações de natureza económica e financeira relacionadas com o DE das empresas.

A nuvem de palavras da categoria Desempenho Económico (Figura 5.4) dá ênfase às palavras empresa, EBITDA, resultado, valor, produção, redução, aumento, receita, custos e mercado.



Figura 5. 4 Nuvem de palavras da categoria DE

No Anexo 1, pode-se verificar que as fontes de informação (entrevistas e RS), com exceção de alguns casos, abordaram tanto questões das práticas de sustentabilidade quanto do desempenho económico. Além disso, identifica-se o relacionamento entre as informações das categorias desempenho económico e desempenho ambiental.

Desempenho Ambiental (DA)

No DA, as empresas estão a concentrar esforços na otimização dos recursos, diminuição do descarte de resíduos, implantação de ferramentas de gerenciamento, aumento da eficiência energética, redução do consumo e aumento do reuso da água.

Também apresentam esforços em promover a educação ambiental, implantar sistemas de reciclagem de materiais e resíduos, promover a proteção de recursos naturais, mitigar impactos ambientais, gerir os passivos ambientais, monitorar a qualidade da água, recuperar áreas degradadas, reduzir a emissão de gases de efeito estufa, geração de resíduos e efluentes.

“...toda a empresa, por meio de diversos processos, sempre buscando resultados que contemplem a otimização do uso de recursos renováveis, o menor descarte de resíduos e a mitigação de impactos nas comunidades no entorno das unidades da 3M do Brasil e na sociedade.”

“Reduzir resíduos sólidos, melhorar a eficiência energética, melhorar índice de consumo de água...”

“...em 2014, 96% do consumo de energia direta foi proveniente de gás natural, enquanto 2% corresponderam ao biodiesel, o efluente passa por tratamento físicoquímico e biológico e conta com sistema de reuso de água...”

“...promovemos a Semana da Conscientização Ambiental, que teve como objetivo gerar reflexão sobre o impacto ambiental, fortalecer as informações e conhecimentos sobre educação ambiental, coleta de resíduos, reciclagem do lixo e gerar debates sobre o meio ambiente e a sustentabilidade.”

“comercializamos nossas sucatas metálicas, cabos, veículos, equipamentos, postes, equipamentos de informática, sucata de medidores e isoladores, móveis e outros bens inservíveis. Os resíduos perigosos são gerenciados por uma empresa contratada.”

“O Programa de Educação Ambiental visa divulgar conhecimentos sobre geração, transmissão e distribuição de energia...”

“A empresa mantém um programa de fiscalização ambiental, com foco principal em áreas no entorno de reservatórios das usinas hidrelétricas da empresa.”

“A aplicação de recursos relacionados com a preservação do meio ambiente se destacou em ações relacionadas ao descarte de resíduos sólidos perigosos, recuperação de áreas degradadas, monitoramento da qualidade da água de reservatórios, estudos arqueológicos em novos empreendimentos e gastos com a manutenção da estrutura de gestão ambiental.”

“Garantir o mínimo de impacto das operações sobre o meio ambiente, e melhorar continuamente o desempenho ambiental, adotando medidas de proteção, prevenção à poluição e conservação dos recursos naturais;”

“Nossa Gestão de Materiais e Resíduos contempla tanto ações de logística reversa, quanto o uso de materiais ambientalmente mais sustentáveis. “

“... we became the first company to partner with the National Fish and Wildlife Foundation’s Monarch Butterfly Conservation Fund, making a multimillion-dollar commitment to support efforts to benefit monarch butterflies...”

“Fighting Climate Change in Our Own Backyard: We made significant progress in reducing our crop protection greenhouse gas emissions intensity..”

“Fazemos o inventário das espécies existentes na área a ser minerada para que o reflorestamento ocorra posteriormente por meio da recomposição da floresta mais próxima do original.”

Numa análise da relação entre PGS e DA, observa-se que as empresas optam por divulgar suas ações de natureza ambiental nos RS, havendo uma intenção evidenciada de informar os *stakeholders* de que elas estão comprometidas com a

sustentabilidade ao criarem projetos e programas ambientais com as comunidades.

Há também um atendimento ao Alinhamento Internacional quando se verifica que as ações ambientais estão contempladas no Pacto Global, nos Princípios do Equador, nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e no CO₂ Carbono Eficiente.

Quanto à Utilização de Métricas, algumas empresas divulgaram sua adesão à ISO14000, *Greenhouse Gas (GHG) Protocol*, *Carbon Disclosure Project* e *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED), que são padrões internacionais de referência para ações ambientais.

Algumas empresas analisadas estão listadas no ISEBovespa e/ou no DJSI, bem como recebem prêmios de qualidade e sustentabilidade, nacionais e internacionais.

Portanto, em termos de DA e uso de PGS, evidenciou-se um comportamento padrão entre as empresas, havendo um direcionamento das PGS para o DA da empresa.

Na nuvem de palavras da categoria Desempenho Ambiental (Figura 5.5), verifica-se maior frequência das palavras água, energia, ambiental, resíduos, emissões, empresa, redução, ambientais e consumo.

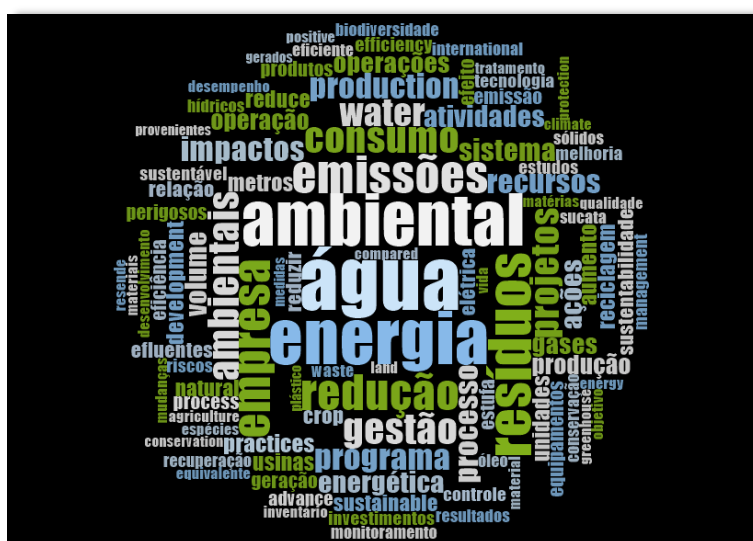


Figura 5. 5 Nuvem de palavras da categoria DA

No Anexo 2, pode-se verificar que as fontes de informação (entrevistas e RS), com poucas exceções, abordaram tanto questões das práticas de sustentabilidade quanto do desempenho ambiental. Além disso, identifica-se um relacionamento entre o desempenho económico e ambiental.

Desempenho Social (DS)

Em relação ao DS, a análise dos relatórios e os dados das entrevistas evidenciaram uma concentração na apresentação de temas ligados à educação, cultura, desporto e lazer, público interno, saúde, beneficência e caridade e relação com as comunidades.

Em educação, estão envolvidas práticas de treinamento do público interno e educação complementar para os externos.

Outros temas também são explorados: equidade de género e raça, enfrentamento da exploração sexual de crianças e adolescentes, trabalho escravo, direitos humanos, cidadania, respeito pelas diversidades humanas e culturais, trabalho infantil, respeito pelos povos indígenas e proteção às mulheres.

As entrevistas revelaram o seguinte:

“... trabalhamos com temas que envolvem equidade de género e raça, enfrentamento por ação sexual de crianças e adolescentes, trabalho escravo e degradante como os fóruns na área de gestão de responsabilidade social...”

“... criou-se a área de investimento social, temos a área de relacionamento comunitário...”

Os grandes grupos de atuação das empresas na dimensão social são Educação, Cultura, Desporto e Lazer, Beneficência e Caridade.

Na área da Educação, os projetos estão focados na formação profissional de jovens para iniciarem a carreira profissional, no reforço da formação educacional formal, no programa Jovem Aprendiz e na formação de pessoas com deficiência.

Na área da Cultura, os projetos estão focados na arte, no teatro, nas oficinas de incentivo à leitura e nas danças.

No Desporto e Lazer, estão envolvidos atletas e para-atletas, crianças e adolescentes, e as atividades envolvem corridas, caminhadas e campeonatos de futebol amador, aulas de música e doação de instrumentos musicais.

Em relação ao público interno, evidenciou-se nos RS uma preocupação por parte das organizações em acolhê-lo, por respeito às diferenças, garantia da segurança e saúde nos ambientes de trabalho. Desta forma, são desenvolvidos trabalhos de integração, respeito às diferenças, equidade de gênero, combate à corrupção, ao trabalho infantil e infanto-juvenil e ao assédio moral e sexual.

Também são desenvolvidos programas que visam a saúde e segurança dos colaboradores no trabalho, podendo-se citar campanhas de prevenção a acidentes de trabalho, doenças e doenças transmissíveis, campanhas de vacinação, verificação arterial, teste de glicemia, avaliação bucal e acompanhamento odontológico, tratamento de dependência química, saúde mental e prevenção do *stress*.

Em termos de Beneficência e Caridade, evidenciaram-se ações que envolvem o trabalho voluntário de seus empregados e parceiros, auxílio às pessoas com deficiência, atenção à inclusão social de pessoas, apoio a campanhas de solidariedade e atenção a pessoas em situações de vulnerabilidade de diversas formas.

Também se evidencia uma preocupação das empresas com a segurança das comunidades que vivem no entorno de suas operações ou que de alguma forma interagem com seus negócios. Nessa perspectiva, promovem palestras que abordam temas como direitos humanos, respeito pela liberdade e direito ao estudo e desenvolvimento profissional.

Numa análise da relação entre PGS e DS, observa-se que as empresas optam por divulgar suas ações sociais nos RS, havendo uma intenção de informar os *stakeholders* que estão comprometidas com a sustentabilidade ao criar projetos e programas sociais e educacionais, ao desenvolver o desporto e o lazer, a cultura e a arte. Há também um atendimento ao alinhamento internacional quando se verifica

que as ações sociais estão contempladas no Pacto Global, nos Princípios do Equador e nos Objetivos do Desenvolvimento do Milênio.

Na nuvem de palavras da categoria DS (Figura 5.6), destacam-se as palavras trabalho, programa, projeto, desenvolvimento, empresa, social, comunidades, saúde, ambiente, segurança, educação e escola.



Figura 5. 6 Nuvem de palavras da categoria DS

No Anexo 3, pode-se verificar que as fontes de informação (entrevistas e RS), com exceção de um caso, abordaram tanto questões das práticas de sustentabilidade quanto do desempenho social.

Grau de Inovação (GI)

Em relação à inovação, as informações mais frequentes nos RS estão ligadas à ideia de que a inovação tem relação como os objetivos da sustentabilidade. Neste sentido, entende-se que se pode criar valor e aproveitar novas oportunidades desse mercado em transformação. Essas oportunidades têm relação com a criação de novos produtos e serviços, bem como com a redução de insumos, do desperdício e dos custos.

Os RS apresentam os investimentos em inovação voltados para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e/ou processos. Nalguns casos,

aproveitam-se incentivos fiscais do governo brasileiro para fazer frente a esses investimentos.

“Resultado da sinergia e do comprometimento das diversas equipes foi o alcance da marca global de 100 mil patentes em 2014.”

“Também contribui para estas conquistas, o incentivo fiscal concedido pelo Governo Federal por meio da Lei do Bem, que visa ampliar os investimentos privados em pesquisa e desenvolvimento de inovações tecnológicas.

“A fábrica de São José do Rio Preto (SP) conseguiu melhorar a produtividade e reduzir as operações após a implementação da metodologia Lean Six Sigma, que mudou o layout da unidade.”

“From the beginning of the innovation process, we make sure that product developments meet our sustainability requirements. This helps us to identify opportunities for new, sustainable products early on...”

“Innovation is an important element to enable sustainable value creation. In order to use resources as efficiently as possible and save time and costs in the development process, all innovation projects at Clariant undergo an analysis and planning process...”

“Our long-standing commitment to sustainability is embedded in our core business strategy, operations and products as evidenced by our progress against our broad-ranging commitments.

“Entre as pesquisas relacionadas a sustentabilidade, destacamos os projetos para remoção de CO2...”

“...do gás natural em campos do pré-sal, remoção de ácido sulfídrico (H2 integrado de sequestrante de H2 cadeia produtiva de óleo e gás).”

“A Galp promove ativamente a inovação, a investigação e o desenvolvimento tecnológico, peças fundamentais na extração de valor adicional do seu portfólio de ativos, bem como a sustentabilidade a longo prazo da Empresa e das comunidades onde atua.”

“Energias renováveis e acessíveis - Assegurar o acesso à energia acessível, fiável, sustentável e moderna para todos.”

“...R\$ 14 milhões investidos em pesquisa, tecnologia e ecoeficiência, resultando na entrega de cinco novas soluções inovadoras...”

“A Samarco acredita que investimentos em inovação, ecoeficiência e tecnologia são fundamentais para alcançar os objetivos estratégicos e enfrentar desafios como o ambiente legal mais restritivo para o setor mineral...”

A nuvem de palavras da categoria Grau de Inovação (Figura 5.7) apresenta maior frequência das palavras inovação, innovation, products, desenvolvimento, development, sustainability, pesquisa, process e produtos.



Figura 5. 7 Nuvem de palavras da categoria GI

Controle Externo (CE)

Os relatórios de sustentabilidade são pouco abrangentes no que se refere a discorrer sobre o controle externo, restringindo a informação aos aspectos objetivos: se a organização é de capital público, privado ou misto, se é de capital aberto ou fechado e se é uma empresa nacional ou estrangeira.

“A 3M do Brasil é uma empresa de capital fechado.”

“A Cambuci SA se orgulha de ser uma multinacional 100% brasileira.”

“A CEEE- GT é uma empresa de capital aberto, controlada indiretamente pelo Grupo espanhol Iberdrola S.A., uma das principais companhias de energia elétrica do mundo e líder na produção de energia renovável eólica.”

“A Mineração Rio do Norte (MRN) é uma sociedade anônima de capital fechado, constituída em 1979 por uma associação de empresas nacionais e internacionais.”

“Somos uma sociedade anônima de capital aberto, cujo acionista majoritário é o governo brasileiro.”

“Somos uma empresa brasileira de capital fechado, controlada em partes iguais por dois acionistas – BHP Billiton Brasil Ltda. e Vale S.A. –, com operações em dois estados brasileiros, Minas Gerais e Espírito Santo...”

“...somos uma empresa de base florestal, 100% brasileira ...”

A questão do controle externo e das PGS está relacionada com a necessidade de transparência das informações por empresas que possuem suas ações no mercado financeiro.

As PGS e o CE, em suas relações de gestão interna, podem sofrer com a interferência de decisões estratégicas de natureza financeira dos *shareholders* e *stakeholders*.

A nuvem de palavras da categoria Controle Externo (Figura 5.8) evidencia maior frequência das palavras capital, empresa, energia, brasileira, elétrica, aberto e bolsa.



Figura 5. 8 Nuvem de palavras da categoria CE

Relativamente ao modelo concetual proposto, pretendia-se que a fase qualitativa da metodologia de validação adotada desse 2 contributos importantes: (i) corroborasse o seu desenho e (ii) encontrasse indicadores que ajudassem a mensurar os conceitos envolvidos no modelo.

Sendo certo que um modelo é sempre uma simplificação da realidade, há que delinear a fronteira, decidindo o que se inclui e o que fica de fora. No caso presente, os elementos incluídos são, fundamentalmente, conceitos (também chamados de constructos ou variáveis latentes), importando que a designação para eles escolhida seja o mais compreensível e consensual possível. Práticas de Gestão Sustentável (PGS), Desempenho Económico (DE), Desempenho Ambiental (DA), Desempenho Social (DS) e Grau de Inovação (GI) são constructos explicitados no modelo que a análise qualitativa acabou por validar (tanto a adequação das designações aos conceitos como a sua inclusão no modelo).

Quanto ao construto Controle Externo (CE), que não está explicitado no modelo mas que intervém na análise quantitativa, se obteve a mesma validação qualitativa.

No que toca ao relacionamento entre as variáveis presentes no modelo, a análise qualitativa não pôs em causa a assunção de PGS como variável independente global, de DE como variável dependente global, de DA, DS e GI como variáveis mediadoras, de VF como variável moderadora e de SA e CE como variáveis de controlo.

Assim, quanto ao desenho do modelo concetual, a análise qualitativa confirma, ou pelo menos não rejeita, a proposta do autor.

Resta agora, com base na análise qualitativa efetuada, identificar indicadores (também designados por variáveis manifestas) que permitam operacionalizar os constructos PGS, DE, DA, DS, GI e CE. Os potenciais indicadores disponíveis são variáveis binárias nas quais o 0 e o 1 significam, respetivamente, menos e mais contributo para a concretização do constructo ao qual estão associadas. Compreende-se assim que a medida associada ao constructo seja a soma dos valores recolhidos para esses indicadores.

Práticas de Gestão Sustentável (PGS)

Apenas no caso do constructo PGS, a análise qualitativa detetou vantagem em subdividi-lo em blocos (ou subconstructos). Em seguida, para os 7 subconstructos identificados, apresentam-se e os indicadores que os alimentam.

- ✓ **Comprometimento com a sustentabilidade (CS)** – Procura extrair o quanto a empresa está aderindo às questões da sustentabilidade em sua estrutura administrativa, no seu planeamento estratégico e na ética subjacente, averiguando se:
 - Insere aspetos da sustentabilidade em seu planeamento estratégico, especificamente na missão, visão ou valores;
 - Possui comitê de sustentabilidade, que é um órgão de apoio, apêndice à linha de comando, normalmente multidisciplinar e vinculado a alta gerência da organização com o propósito planejar, dirigir, executar, acompanhar e dar transparência às questões relacionadas à sustentabilidade;
 - Possui diretoria de sustentabilidade, que é um órgão da linha de comando e específico da alta gerência encarregada de planejar, dirigir, executar, acompanhar e dar transparência às questões relacionadas à sustentabilidade. Por fazer parte da estrutura de comando, tem maior relevância se comparado ao comitê de sustentabilidade;
 - Possui código de ética ou conduta que é um documento composto por diretrizes que orientam as pessoas ligadas interna e/ou externamente à organização, quanto às suas posturas, procedimentos e atitudes, normalmente aceitas ou permitidas pela organização e/ou pela sociedade como um todo. Fixa normas, alinhadas aos valores da organização e da sociedade para regular o comportamento das pessoas dentro da empresa;
 - Estabelece critérios para contratação de terceiros norteados pelas questões da sustentabilidade, isto é, a informação aqui contida refere-se à existência ou não de mecanismos na organização que vinculem a contratação de serviços ou fornecimento de qualquer espécie, ao código

de ética ou questões relacionadas a procedimentos alinhados aos paradigmas da sustentabilidade;

- Estabelece critérios contratuais com clientes em que vigorem as questões da sustentabilidade, isto é, refere-se à existência ou não de mecanismos na organização que vinculem a contratação com clientes, ao código de ética ou questões relacionadas a procedimentos alinhados aos paradigmas da sustentabilidade;
- Tem preocupação ou mecanismos de combate a corrupção, isto é, se existem mecanismos explícitos na organização que tenham o propósito de controlar, desvendar e combater qualquer forma de corrupção;
- Realiza análise de risco ambiental. Para algumas organizações a análise de risco ambiental é função dos acidentes, e processos que possam afetar o meio ambiente, com o risco de multas, abalo à imagem etc. Em outros casos, em empresas que dependem da natureza, como hidroelétricas, agroindústria, o risco ambiental está associado às consequências da mudança climática ou regime de chuvas para o negócio. Importante notar que esse item não tem relação com risco ambiental em termos da legislação de segurança do trabalho, que também utiliza essa terminologia. Neste estudo risco ambiental não faz referência ao risco de acidentes com empregados ou as condições ambientais do trabalho;
- Previne a lavagem de dinheiro e o terrorismo. Se existem mecanismos que previnem a lavagem de dinheiro ou que identifiquem o carreamento de recursos financeiros a organizações criminosas ligadas a qualquer forma de terrorismo. As formas utilizadas pelos criminosos para “lavar” o dinheiro obtido nas atividades ilícitas são conhecidas como “tipologias de lavagem de dinheiro”. Em geral, com a transformação do “dinheiro sujo” em “dinheiro aparentemente limpo” envolvendo múltiplas operações financeiras e comerciais realizadas de forma articulada e uma ou mais tipologias são utilizadas numa mesma operação;

- Seus produtos utilizam fontes renováveis ou recicláveis. Se a organização utiliza insumos ou matérias primas que são oriundas de fontes renováveis e que não tenham origem em matrizes fósseis;
 - Adota ecoeficiência em seus processos ou produtos e que demonstre a redução progressiva de impactos ambientais e a intensidade de consumo de recursos ao longo de vida dos produtos. Tanto nos aspectos da produção, como na concepção (projetos) dos produtos, utilizando novos materiais, em menores quantidades, que reduzam o consumo de energia e que possam vir a ser reciclados e reaproveitados.
- ✓ **Ferramentas de Gestão (FG)** – Investiga se a empresa faz uso de alguma técnica gerencial para aumentar a sua competitividade que ajude na definição de desempenho, no alinhamento e na harmonia entre os objetivos e metas dos diversos *stakeholders* além de orientar o comportamento de gerentes e diretores.
- Apresenta em seus relatórios o mapa estratégico do negócio, com a existência de algum tipo de síntese, representada na forma de diagrama, do planejamento estratégico relacionando as partes envolvidas na organização com os diversos objetivos e suas interações. Normalmente é uma matriz dos aspectos financeiros, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento transversais aos diversos objetivos corporativos;
 - Faz uso do Balanced Scorecard (BSC);
 - É uma empresa classificada como World Class Manufacturing.
- ✓ **Engajamento Público (EP)** – Procura saber se a empresa tem alguma conexão com organizações externas que trabalham no sentido do desenvolvimento sustentável.
- Vinculação ao Instituto Ethos;
 - Vinculação ao Greenpeace, apresenta se a empresa tem algum tipo de envolvimento com o Greenpeace seja acatando suas recomendações ou apoiando a ONG de forma direta ou indireta.

- ✓ **Alinhamento Internacional (AI)** – Apresenta se a empresa se tem comprometido e neste sentido aderido a iniciativas engajadas com o desenvolvimento sustentável.
 - Adere ao Pacto Global (ONU), que tem o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial para a adoção de práticas internacionalmente aceitas relacionadas aos aspectos de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Orienta-se por 10 princípios e é uma iniciativa voluntária que procura fornecer diretrizes para promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas;
 - Adere aos Princípios do Equador, com vistas a orientar o investimento consciente, que consiste em um conjunto de diretrizes para identificação, avaliação e gerenciamento de riscos socioambientais em projetos;
 - Adere ao ICO2 Carbono Eficiente que é uma iniciativa conjunta entre o BM&FBovespa e o Banco de Desenvolvimento Económico e Social (BNDES) cujo objetivo é incentivar as empresas emissoras das ações mais negociadas a aferir, divulgar e monitorar suas emissões de gases de efeito estufa (GEE), preparando-se para atuar em uma economia chamada de "baixo carbono";
 - é signatária dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ONU).
- ✓ **Utilização de Métricas (UM)** – Demonstra o uso de padronização e/ou certificação em processos, produtos e serviços.
 - Utiliza o OHSAS, isto é, se a empresa adota normas para orientação e formação de um Sistema de Gestão e certificação da segurança e saúde ocupacionais (SSO) recomendadas pelo Occupational Health and Safety Assessment Services (OHSAS 18001);
 - Utiliza a ISO (International Organization for Standardization), isto é, a existência ou não de instruções para criação implantação e aperfeiçoamento constante de normas internas que possibilitem a padronização de processos, produtos, serviços em todas as áreas de negócios. Divididas em famílias que dizem respeito ao objeto da norma

que pode ser voltado para gestão da qualidade, estratégia, gestão de pessoas, desenvolvimento sustentável, saúde e segurança, alimentos, água, transporte, eficiência energética e energias renováveis, serviços e acessibilidade;

- Utiliza a SA 8000, que verifica se existe alinhamento da organização a esse padrão internacional de certificação relacionado a padrões sociais de trabalho especialmente nos setores industriais. O SA 8000 baseia-se na Declaração dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas e o órgão responsável é o Social Accountability International;
 - Utiliza o GHG Protocol como ferramenta para entender, quantificar e gerenciar emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE);
 - Utiliza do CDP (Carbon Disclosure Project), que mostra se a organização adota alguma metodologia recomendada pelo CDP;
 - Utiliza o LEED, que apura se a empresa adota diretrizes ou é certificada pelo Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) na orientação de seus projetos e edificações.
- ✓ **Apresentação dos Resultados (AR)** – Expressa a qualidade e a transparência relacionada a apresentação de informações ligadas a sustentabilidade.
- Apresenta relatório integrado – com as informações contábeis, económico, financeiras, ambientais e sociais. Algumas organizações ao invés de apresentarem relatórios anuais (com foco em performance económica, financeira, operacional e estratégica) e isoladamente relatórios de sustentabilidade (abordando questões sociais e ambientais com maior profundidade) em separado, optam por um documento único que condensa toda a informação;
 - Apresenta relatório de sustentabilidade – com informações de responsabilidade social corporativa (ambientais e sociais);
 - Apresenta relatório anual – O relatório anual tem o objetivo de informar aos diversos públicos com os quais a empresa se relaciona acerca das atividades desenvolvidas durante o ano que passou. Tem caráter técnico

complementado por explicações que possibilitem o entendimento das ações. Cumpre exigências legais e contábeis e tem foco no desempenho económico e financeiro;

- Apresenta as informações associadas a sustentabilidade em páginas da Internet. Em sítios eletrónicos alojados pelas organizações com objetivos comerciais (ao estarem a apresentar produtos e serviços) e institucionais (dando transparência à forma como o negócio está organizado, quais seus códigos, valores, áreas de atuação, situação económica, financeira bem como aspetos sociais e ambientais);
- Apresenta os relatórios no formato do Global Reporting Initiative (GRI). O GRI é uma organização internacional independente com o objetivo de orientar negócios, governos e organizações em geral a entenderem e apresentarem informações sobre o impacto de suas ações em questões relacionadas ao aquecimento global, corrupção, direitos humanos. Neste sentido tem se constituído em um padrão de apresentação de relatórios de sustentabilidade que possibilita a agregação da informação e análise comparativa em termos globais;
- Apresenta a matriz de materialidade para as questões da sustentabilidade nos relatórios. Essa matriz é a representação gráfica dos temas mais relevantes a serem abordados no relatório. A importância dos temas é feita a partir de investigação junto aos diversos públicos de interesse na organização, acionistas, empregados, fornecedores, bancos, sociedade (*stakeholders* e *shareholders*);
- Apresenta os relatórios configurados no formato de apresentação do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), que é um modelo padrão de apresentação de informações objetivas nos temas económicos e sociais e fornece dados sobre produtividade, investimento, bem-estar da força de trabalho, direitos do trabalhador, direitos humanos, promoção da diversidade, investimentos na comunidade;
- Apresenta o balanço social, e divulga a atuação da gestão em termos económicos, sociais e de relacionamento com a comunidade, especialmente no contexto em que se insere. Explicita a geração e a

distribuição da riqueza, recursos humanos, interação com o ambiente externo e atuação junto ao meio ambiente.

- ✓ **Reconhecimento Externo (RE)** – Demonstra a avaliação externa da empresa acerca de seu desempenho relacionado ao desenvolvimento sustentável.
 - Está listada no Dow Jones Sustainability Index (DJSI), que é um *benchmark* de desempenho financeiro das empresas líderes em sustentabilidade no nível global. Empresas listadas no DJSI são classificadas como as mais capazes de criar valor para acionistas no longo prazo, pela gestão de riscos ligados a fatores económicos, ambientais, sociais, de governo e sociedade;
 - Está listada no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE Bovespa), esse índice têm o objetivo de criar um ambiente de investimento alinhado às demandas do desenvolvimento sustentável, da sociedade e estimular a responsabilidade ética das organizações. Destaca as empresas com melhor desempenho social, ambiental e económico;
 - Apresenta algum tipo de reconhecimento pela sua atuação, representado por prêmios setoriais. Tem por objetivo verificar se a organização teve algum tipo de reconhecimento ou prêmio, na área em que atua conferido por agentes externos notadamente seus pares;
 - Está listada no Financial Times Stock Exchange 4 Good (FTSE4Good), verifica se a empresa figura no índice FTSE4Good, que avalia a sustentabilidade das empresas cotadas na bolsa de Londres.

Desempenho Económico (DE)

Representado diretamente pelo EBITDA auferido pela organização em valores monetários para o ano em análise. O EBITDA é a sigla em inglês para *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, que traduzido literalmente para o português significa: "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização" (Lajida). Os relatórios analisados apresentam seu desempenho económico em diversas moedas e datas, assim, para uniformizar tal questão, todos

os valores foram convertidos para milhões de dólares norte americanos, contados na data dos documentos que lhes deram origem. Esse indicador reflete bem o desempenho económico, razão de sua importância nos relatórios das empresas.

Desempenho Ambiental (DA)

Demonstra o desempenho da empresa em termos de atingir os objetivos da sustentabilidade.

- Redução das emissões de gases e fumaça, verifica se a empresa diminuiu ou reduziu a emissão de gases para a atmosfera, não importando o seu tipo;
- Redução do uso da água, apura se a organização diminuiu o uso de água em seus processos;
- Reutilização de água nos processos, apresenta se existem mecanismos, nos sistemas produtivos e domésticos, de reutilização ou reciclagem de água;
- Realização de tratamento de efluentes, verifica se existem ou não mecanismos e processos que tratem os efluentes líquidos e esgotos da organização antes do lançamento nos corpos d'água ou sistemas públicos de coleta;
- Redução de efluentes, atesta a redução ou não do despejo de efluentes líquidos ou sanitários pelas empresas;
- Redução do consumo de energia, apresenta se houve ou não redução no consumo de energia, qualquer que seja o tipo, não fazendo distinção entre energias renovais ou de fontes fósseis;
- Redução na produção de resíduos sólidos (lixo), apura a redução de resíduos sólidos ou lixo nos processos fabris;
- Realização de investimento ambiental, isto é, se houve investimento na área ambiental, quer com investimentos internos que minimizem o impacto das operações como estação de tratamento de efluentes, reciclagem de água e resíduos, filtros, destinação a aterros, troca de fonte de matriz energética, quer externamente com recuperação de áreas degradadas.

Desempenho Social (DS)

Apresenta os avanços da organização em termos sociais.

- Ocorrência de investimento social, isto é, se durante o período de estudo houve investimento, em educação de crianças, pessoal interno da organização ou a comunidades externas;
- Realização de ações voltadas para a educação;
- Realização de ações voltadas para a cultura;
- Realização de ações voltadas para o desporto;
- Realização de ações voltadas para o lazer;
- Realização de ações votadas para a saúde;
- Promoção de iniciativas relacionadas com beneficência, caridade ou filantropia.

Grau de Inovação (GI)

Regista a intensidade com que a empresa está utilizando a inovação:

- Desenvolvimento de ações voltadas para a inovação em processos, internos ou externos, implementadas pela empresa no período investigado;
- Desenvolvimento de ações voltadas para a inovação em produtos, que verifica se a inovação implementada pela empresa no período investigado se tem dado ao nível de seus produtos (novos projetos, design, utilização novos materiais baseados em insumos renováveis ou com ciclo fechado para reciclagem ao fim da vida útil).

Controle Externo (CE)

A forma como o capital se estrutura tem influência no comportamento das empresas, admitindo-se que tanto quanto maior o controle externo maior a pressão exercida pelo ambiente.

- Capital estrangeiro ou nacional. Neste caso, o capital pertence a pessoas ou organizações brasileiras e a sede da empresa é no Brasil, verificando-se um maior nível de controle externo;

- Controle acionista privado ou público. Neste caso, o controle por parte do estado impõe um arcabouço institucional e fiscalizador que se traduz num maior nível de controle externo;
- Capital fechado ou aberto. Neste caso, as ações são negociadas em bolsas de valores, sujeitando-se as empresas a lei própria (Congresso Nacional do Brasil, 1976) e a órgão de controle (CVM, 2017), o que implica um maior nível de controle externo.

Quanto ao Volume de Faturação (VF) e ao Setor de Atividade (SA), não sendo constructos, não necessitam de indicadores que os alimentem.

Na Tabela 5.4, listam-se as variáveis envolvidas no modelo concetual proposto, indicando o papel que nele desempenham e as respectivas escalas.

Tabela 5. 4 Relação das Variáveis Envolvidas

Papel	Variável	Escala
Independentes	Comprometimento com a Sustentabilidade (CS)	Discreta (0 a 11)
	Ferramentas de Gestão (FG)	Discreta (0 a 3)
	Engajamento Público (EP)	Discreta (0 a 2)
	Alinhamento Internacional (AI)	Discreta (0 a 4)
	Utilização de Métricas (UM)	Discreta (0 a 6)
	Apresentação de Resultados (AR)	Discreta (0 a 8)
	Reconhecimento Externo (RE)	Discreta (0 a 4)
Dependente	Desempenho Económico (DE) - EBITDA (US\$)	Contínua
Mediadoras	Desempenho Ambiental (DA)	Discreta (0 a 8)
	Desempenho Social (DS)	Discreta (0 a 7)
	Grau de Inovação (GI)	Discreta (0 a 2)
Moderadora	Volume de Faturação (VF) (US\$)	Contínua
Controlo	Setor de Atividade (SA)	Nominal (3 classes)
	Controle Externo (CE)	Discreta (0 a 3)

5.1.2 Fase II - Quantitativa

5.1.2.1 Caracterização da Amostra

Geografia do Capital

Em relação a geografia do capital, a amostra está dividida em empresas estrangeiras e nacionais. Entre as estrangeiras, se percebe um grande número de empresas norte americanas e europeias (Figura 5.9).

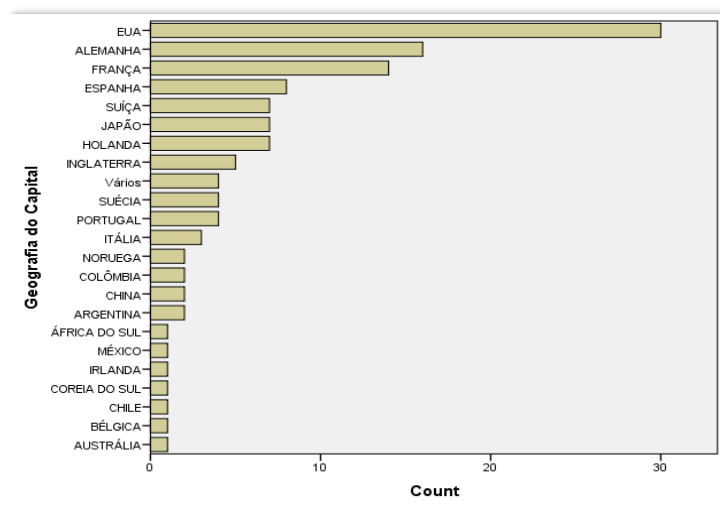


Figura 5. 9 Geografia das Empresas Estrangeiras (por países)

As empresas brasileiras presentes na amostra estão mais concentradas nas regiões sul e sudeste do país, o que é coerente com o fato dessas duas regiões serem responsáveis por cerca de 70% do Produto Interno Bruto (Figura 5.10).

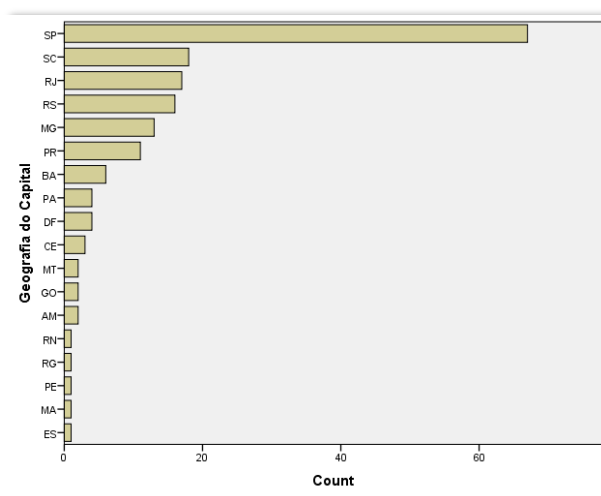


Figura 5. 10 Geografia das Empresas Nacionais (por estados)

Setor de Atividade (SA)

A amostra está presente nos 3 setores da atividade (Figura 5.11), com ênfase para o setor secundário, vindo logo a seguir o terciário.

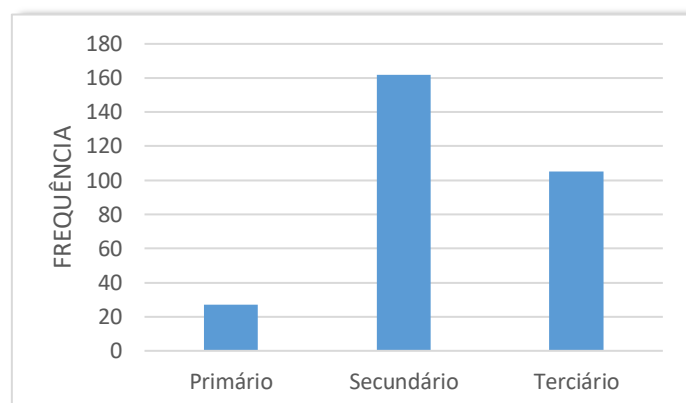


Figura 5. 11 Setor de Atividade

Controle Externo (CE)

Nas Figuras 5.12, 5.13 e 5.14, pode observar-se a distribuição das 294 empresas segundo a Origem do Capital (estrangeiro/nacional), o Controle Acionista (privado/público) e o Acesso ao Capital (fechado/aberto), sendo que as primeiras opções (nacional, público e fechado) traduzem um controle externo maior.

Quanto à Origem do Capital, pode-se observar algum equilíbrio entre empresas nacionais e estrangeiras, sendo as nacionais maioritárias (Figura 5.12).

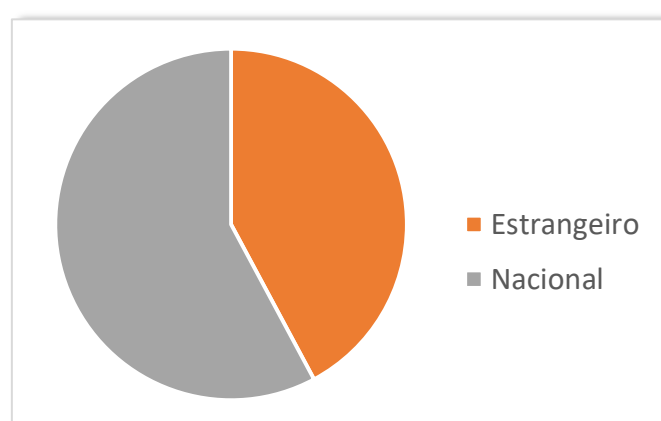


Figura 5. 12 Origem do Capital

O Controle Acionista da amostra está apresentado na Figura 5.13, revelando uma maioria expressiva de empresas privadas na amostra.

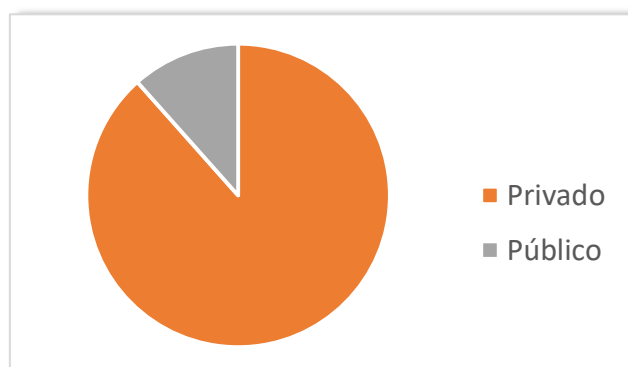


Figura 5. 13 Controle Acionista

Quanto ao Acesso ao Capital, a amostra está constituída maioritariamente por empresas de capital aberto (Figura 5.14).

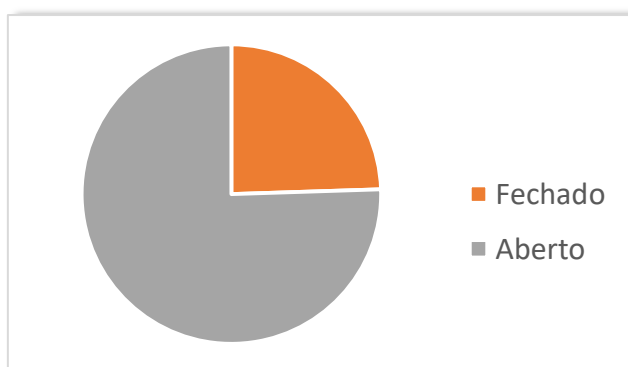


Figura 5. 14 Acesso ao Capital

Pela Figura 5.15, conclui-se que as empresas em análise sofrem em larga maioria de um nível de Controle Externo intermédio.

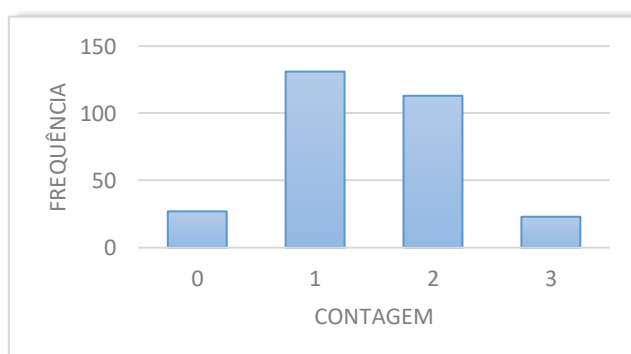


Figura 5. 15 Controle Externo

Volume de Faturação (VF)

Em relação ao Volume de Faturação, a maior concentração está na faturação anual até 25 mil milhões de dólares, conforme se apresenta na Figura 5.16.

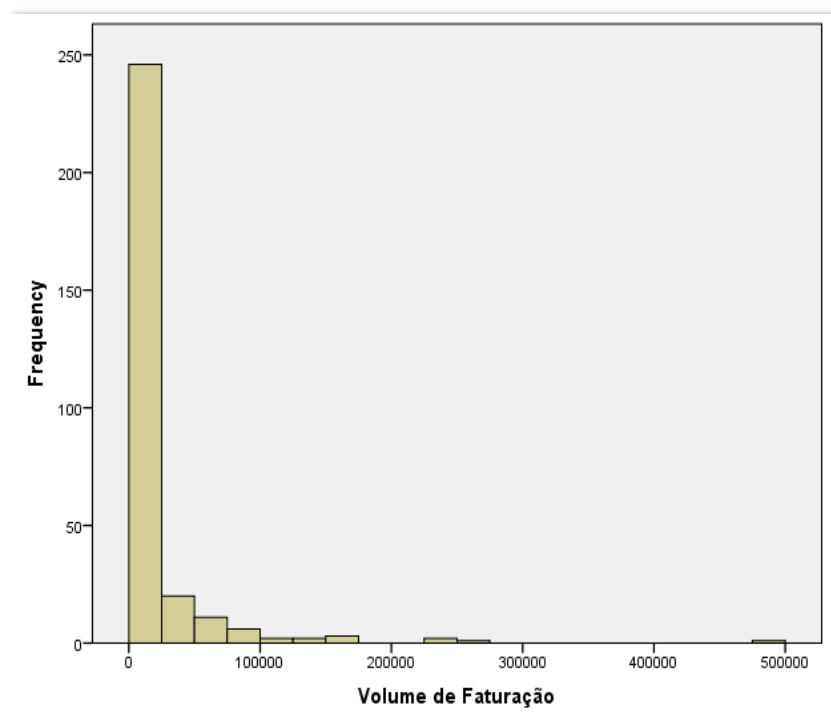


Figura 5. 16 Volume de Faturação

Práticas de Gestão Sustentável (PGS)

Conforme se pode observar na Figura 5.17, o Comprometimento com a Sustentabilidade é já interessante na amostra.

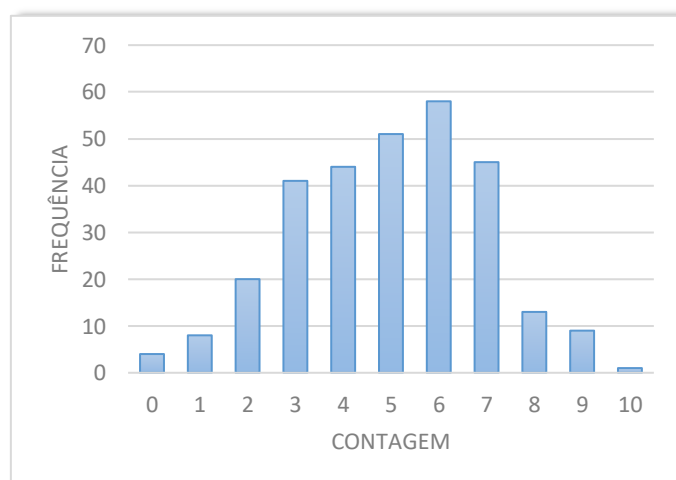


Figura 5. 17 Comprometimento com a Sustentabilidade

Em relação às Ferramentas de Gestão, conforme se pode verificar na Figura 5.18, a grande maioria das empresas da amostra não usa qualquer método de gestão consagrado.

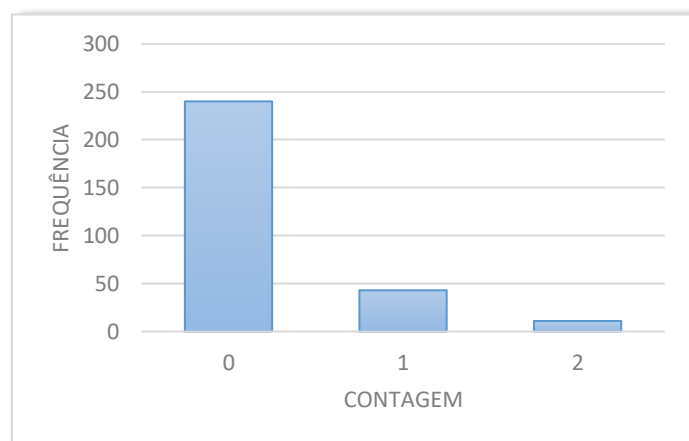


Figura 5. 18 Ferramentas de Gestão

Quanto ao Engajamento Público, a Figura 5.19 demonstra a baixa adesão das empresas da amostra a qualquer forma de colaboração com instituições externas engajadas nas questões da sustentabilidade.

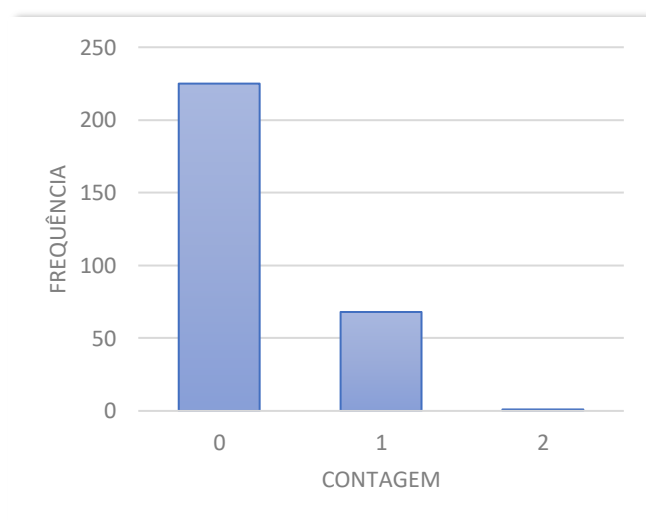


Figura 5. 19 Engajamento Público

Relativamente ao Alinhamento Internacional, menos de metade das empresas da amostra são aderentes a pelo menos uma convenção ou acordo internacional (Figura 5.20).

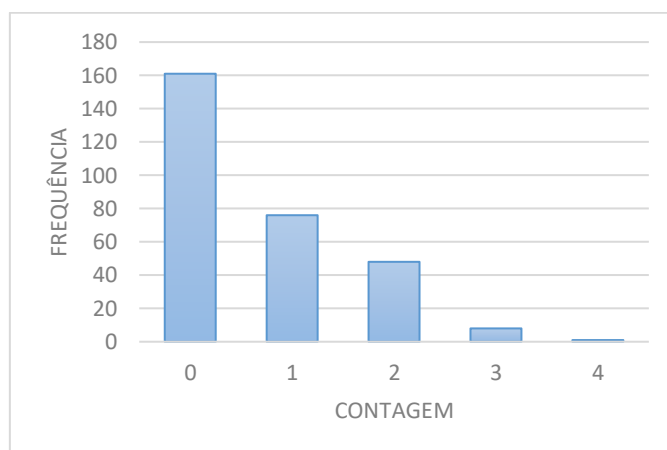


Figura 5. 20 Alinhamento Internacional

A Figura 5.21 indica que a grande maioria das empresas recorre à Utilização de Métricas, sejam elas certificações, protocolos internacionais ou métricas ambientais e sociais.

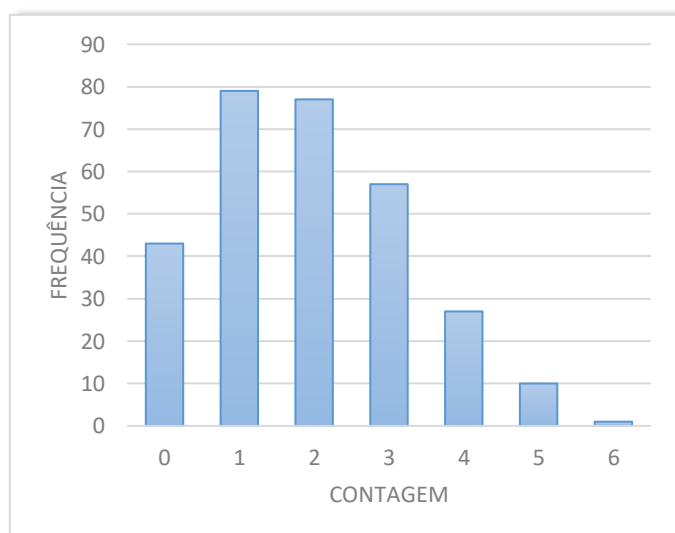


Figura 5. 21 Utilização de Métricas

No que se refere à Apresentação de Resultados, a grande maioria das empresas analisadas adotam vários modelos de relatórios padronizados e consideram a materialidade das informações associadas à sustentabilidade (Figura 5.22).

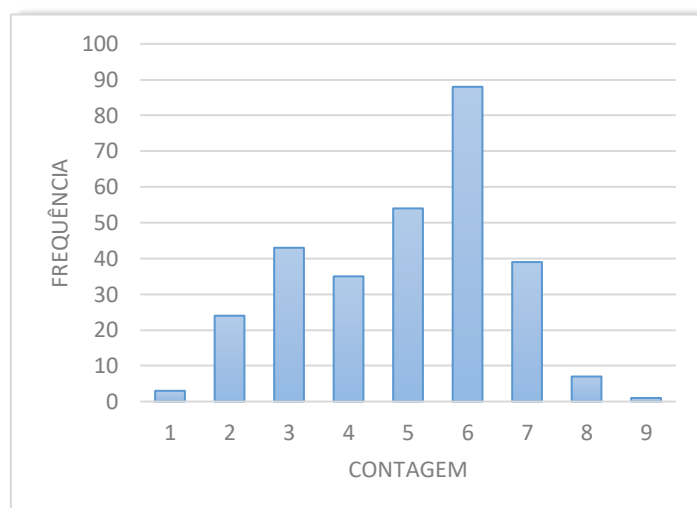


Figura 5. 22 Apresentação de Resultados

No que toca ao Reconhecimento Externo, as empresas da amostra, na sua grande maioria, estão listadas em indicadores de sustentabilidade de importantes bolsas de valores ou são premiadas nos seus setores de atividade (Figura 5.23).

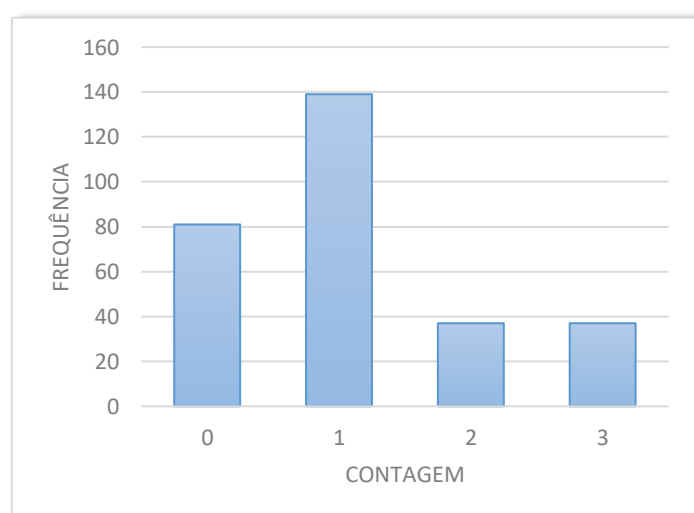


Figura 5. 23 Reconhecimento Externo

Grau de Inovação

Quanto ao Tipo de Inovação, a Figura 5.24 mostra que as empresas sem inovação, tanto de produto como de processo, dominam, embora se registre já uma percentagem significativa de empresas com inovação ao nível do produto.

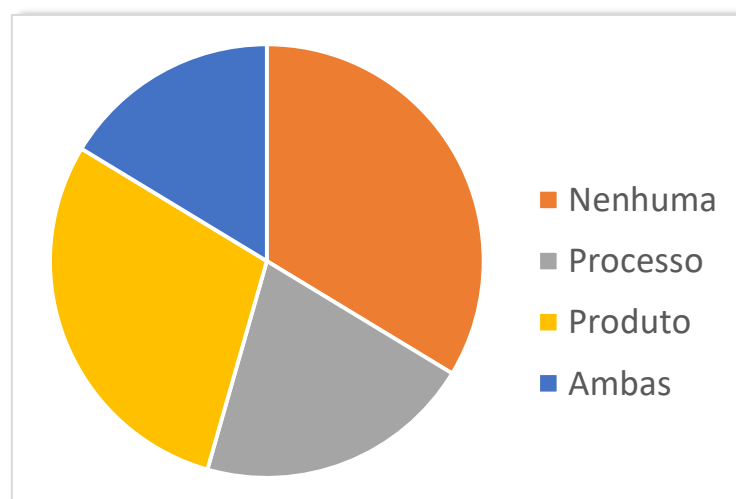


Figura 5. 24 Tipo de Inovação

A Figura 5.25, relativa ao Grau de Inovação, mostra que apesar de se registar inovação na maioria das empresas analisadas, ainda é baixa a percentagem de empresas com inovação simultânea de produto e processo.

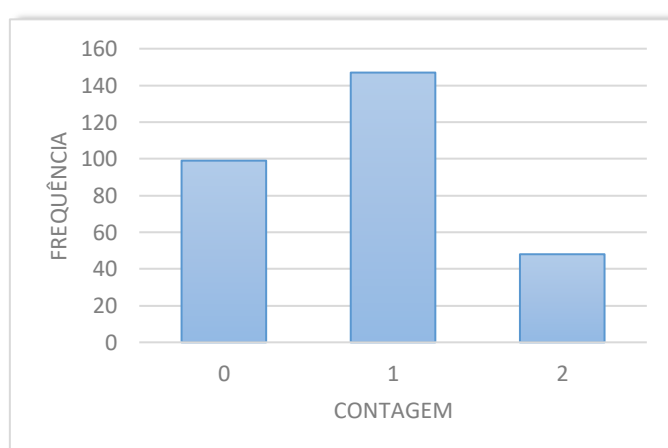


Figura 5. 25 Grau de Inovação

Desempenho Ambiental (DA)

Quanto ao Desempenho Ambiental, a maioria das empresas tem um comportamento mediano (Figura 5.26), embora se registem resultados positivos em várias frentes.

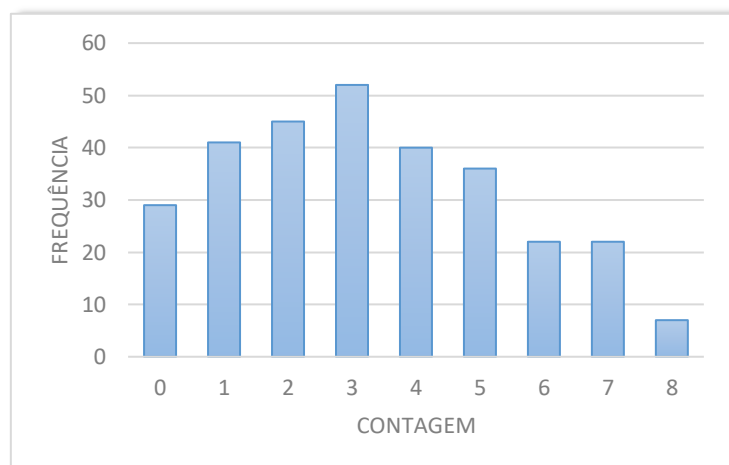


Figura 5. 26 Desempenho Ambiental

Desempenho Social (DS)

Na Figura 5.27, pode-se observar que as empresas da amostra apresentam uma série de iniciativas significativas no que se refere ao Desempenho Social.

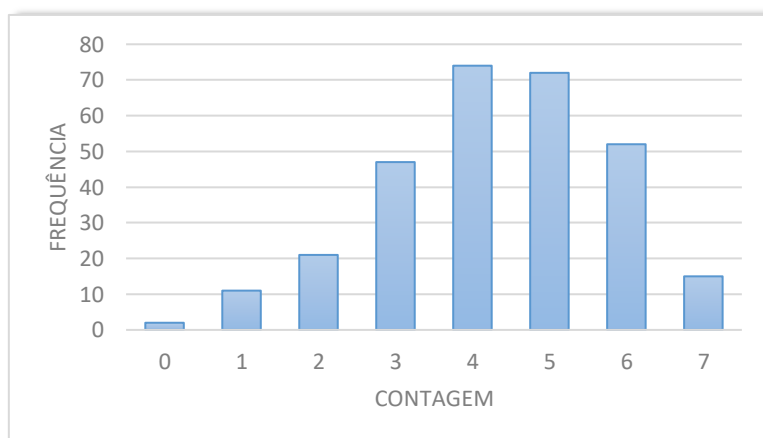


Figura 5. 27 Desempenho Social

Desempenho Económico (DE)

Relativamente ao Desempenho Económico, é importante assinalar a assimetria de resultados na amostra e, também, a existência de alguns, poucos, resultados negativos (Figura 5.28).

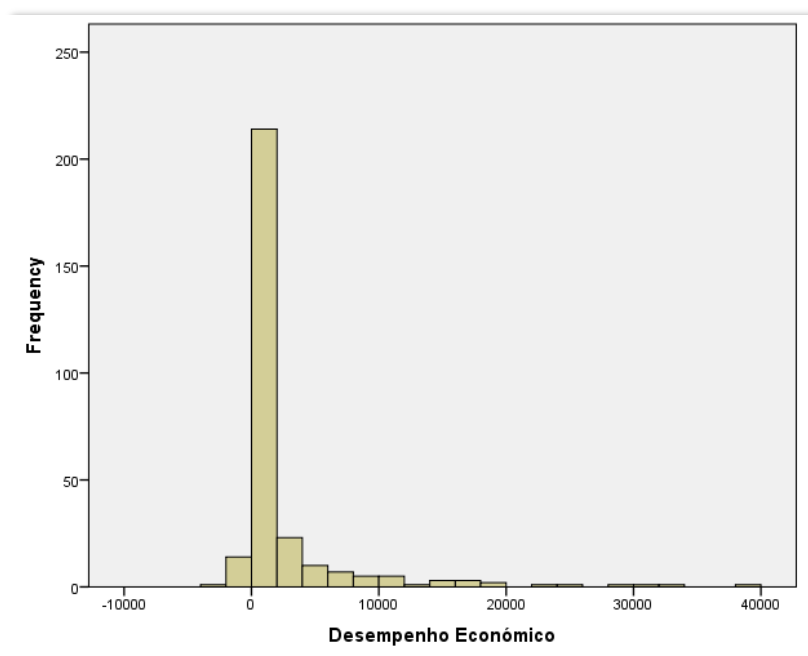


Figura 5. 28 Desempenho Económico (EBITDA)

5.1.2.2 Análise Prévia dos Dados

Correlações

Na Tabela 5.5, para as variáveis envolvidas no modelo concetual proposto que se pretende validar (agrupadas em Resultados, Práticas e VF), apresentam-se as correlações de Pearson, assinalando-se com duplo asterisco as muito significativas.

Entre as variáveis Resultados, refira-se que só o Desempenho Social não está significativamente correlacionado com as restantes, verificando-se um relacionamento assinalável entre Desempenho Económico, Desempenho Ambiental e Grau de Inovação.

Tabela 5. 5 Correlações entre Variáveis (output SPSS)

Correlations												
	Desempenho Económico	Desempenho Social	Desempenho Ambiental	Grau de Inovação	Comprometimento com a Sustentabilidade	Ferramentas de Gestão	Engajamento Público	Alinhamento Internacional	Utilização de Métricas	Apresentação de Resultados	Reconhecimento Externo	Volume de Faturação
Desempenho Económico	1	0,069	,347**	,199**	,145*	0,063	0,019	0,095	,176**	,127*	,185**	,852**
Desempenho Social	0,069	1	,137*	0,076	,216**	,225**	,118*	,122*	,153**	,198**	0,103	0,070
Desempenho Ambiental	,347**	,137*	1	,271**	,241**	0,063	,184**	,154**	,412**	,280**	,275**	,319**
Grau de Inovação	,199**	0,076	,271**	1	,263**	-0,047	0,105	,233**	,285**	,295**	,274**	,195**
Comprometimento com a Sustentabilidade	,145*	,216**	,241**	,263**	1	,188**	,276**	,463**	,352**	,511**	,358**	,116*
Ferramentas de Gestão	0,063	,225**	0,063	-0,047	,188**	1	0,056	0,054	0,110	,221**	-0,005	0,024
Engajamento Público	0,019	,118*	,184**	0,105	,276**	0,056	1	,275**	,175**	,245**	,223**	0,055
Alinhamento Internacional	0,095	,122*	,154**	,233**	,463**	0,054	,275**	1	,353**	,468**	,418**	0,027
Utilização de Métricas	,176**	,153**	,412**	,285**	,352**	0,110	,175**	,353**	1	,433**	,438**	0,109
Apresentação de Resultados	,127*	,198**	,280**	,295**	,511**	,221**	,245**	,468**	,433**	1	,424**	0,086
Reconhecimento Externo	,185**	0,103	,275**	,274**	,358**	-0,005	,223**	,418**	,438**	,424**	1	,120*
Volume de Faturação	,852**	0,070	,319**	,195**	,116*	0,024	0,055	0,027	0,109	0,086	,120*	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Registam-se correlações significativas entre as variáveis Práticas, com exceção das Ferramentas de Gestão. As Práticas mais transversais são o Comprometimento com a Sustentabilidade e a Apresentação de Resultados, as quais têm entre si a maior correlação (0,511).

Quando se observam as correlações entre variáveis Práticas e variáveis Resultados, sobressai do lado das Práticas a Utilização de Métricas (significativamente correlacionada com as 4 variáveis Resultados) e do lado dos Resultados o Desempenho Ambiental (só não está significativamente correlacionado com as Ferramentas de Gestão). No extremo oposto, estão as Ferramentas de Gestão (apenas significativamente correlacionadas com o Desempenho Social) e o Desempenho Económico (significativamente correlacionado com a Utilização de Métricas e o Reconhecimento Externo).

O Volume de Faturação, variável moderadora, correlaciona-se significativamente com as variáveis Resultados, com a exceção do Desempenho Social, não estando muito ligado às variáveis Práticas.

Dimensão das PGS

Quanto ao constructo Práticas de Gestão Sustentável, importa averiguar se as correlações existentes entre as 7 variáveis que o integram permitem reduzir a sua dimensão, criando um conjunto mais pequeno de novas variáveis que o represente. Para tal, conduziu-se a análise de componentes principais que as Tabelas 5.6, 5.7 e 5.8 documentam.

Tabela 5. 6 Análise de Componentes Principais (output 1 SPSS)

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,884	41,196	41,196	2,884	41,196	41,196	1,432	20,453	20,453
2	1,041	14,872	56,068	1,041	14,872	56,068	1,040	14,853	35,307
3	0,873	12,477	68,545	0,873	12,477	68,545	1,032	14,745	50,052
4	0,680	9,709	78,254	0,680	9,709	78,254	1,018	14,545	64,597
5	0,543	7,753	86,007	0,543	7,753	86,007	1,009	14,412	79,009
6	0,512	7,317	93,324	0,512	7,317	93,324	1,002	14,315	93,324
7	0,467	6,676	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 5. 7 Análise de Componentes Principais (output 2 SPSS)

Communalities		
	Initial	Extraction
Comprometimento com a Sustentabilidade	1,000	0,893
Ferramentas de Gestão	1,000	0,991
Engajamento Público	1,000	0,999
Alinhamento Internacional	1,000	0,995
Utilização de Métricas	1,000	0,990
Apresentação de Resultados	1,000	0,677
Reconhecimento Externo	1,000	0,988
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Tabela 5. 8 Análise de Componentes Principais (output 3 SPSS)

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Comprometimento com a Sustentabilidade	0,912	0,095	0,090	0,046	0,135	0,157
Ferramentas de Gestão	0,116	0,040	-0,021	0,987	0,020	0,007
Engajamento Público	0,137	0,061	0,084	0,022	0,979	0,105
Alinhamento Internacional	0,273	0,138	0,174	0,004	0,122	0,925
Utilização de Métricas	0,200	0,944	0,190	0,042	0,065	0,130
Apresentação de Resultados	0,644	0,277	0,279	0,196	0,068	0,256
Reconhecimento Externo	0,200	0,194	0,934	-0,030	0,094	0,167
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						

Conforme se pode constatar, a redução das 7 variáveis originais para 6 novas variáveis (designadas por componentes), embora preserve 93,324% da informação global, o que seria razoável, só mantém 67,7% da informação transportada pela variável Apresentação de Resultados, o que não é bom. Para além disso, a matriz das correlações entre as 6 componentes (já sujeitas a uma rotação ortogonal para maior facilidade de interpretação) e as 7 variáveis originais revela que a componente 1 reúne informação das variáveis Comprometimento com a Sustentabilidade e Apresentação de Resultados, tornando difícil a interpretação do seu significado. Uma vez que estas contrariedades aumentariam ainda mais quando se considerassem reduções maiores, optou-se por manter as 7 variáveis originais.

Agrupamento segundo as Práticas (PGS)

Em seguida, conduziu-se uma análise de *clusters* com vista ao agrupamento das 294 empresas em grupos homogêneos no que se refere às 7 práticas de gestão sustentável em análise. Com base no dendrograma apresentado na Figura 5.29, optou-se pela formação de 2 grupos que, a partir da informação incluída na Tabela 5.9, se revelam semelhantes quanto à dimensão mas diferenciados quanto às Práticas (o grupo 1 evidencia uma adesão às práticas de gestão sustentável superior à do grupo 2).

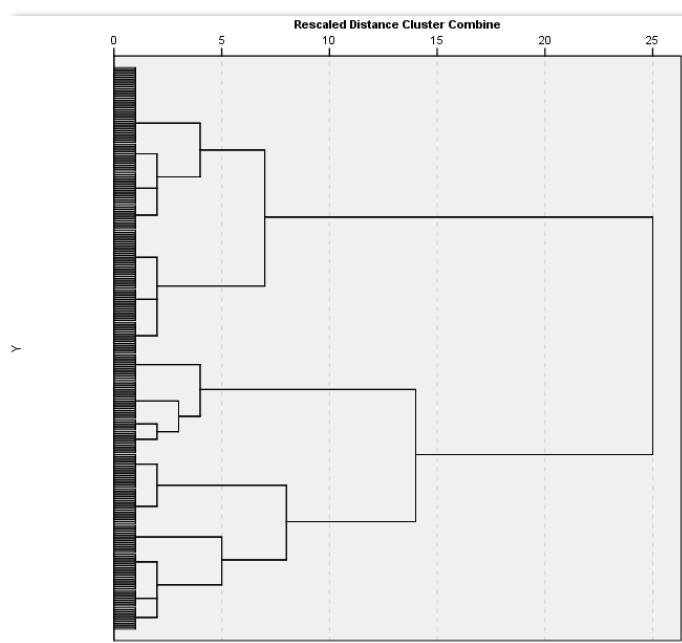


Figura 5. 29 Análise de *Clusters* às Práticas (output 1 SPSS)

Tabela 5. 9 Análise de *Clusters* às Práticas (output 2 SPSS)

Ward Method		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Comprometimento com a Sustentabilidade	1	144	5,88	1,659	0,138
	2	150	4,09	1,855	0,151
Ferramentas de Gestão	1	144	0,44	0,634	0,053
	2	150	0,01	0,082	0,007
Engajamento Público	1	144	0,49	0,515	0,043
	2	150	0,00	0,000	0,000
Alinhamento Internacional	1	144	1,14	0,943	0,079
	2	150	0,24	0,473	0,039
Utilização de Métricas	1	144	2,39	1,328	0,111
	2	150	1,49	1,186	0,097
Apresentação de Resultados	1	144	5,82	1,277	0,106
	2	150	4,12	1,528	0,125
Reconhecimento Externo	1	144	1,58	0,986	0,082
	2	150	0,64	0,627	0,051

Agrupamento segundo Resultados (GI, DA, DS e DE)

Depois, efetuou-se uma análise de *clusters* com vista ao agrupamento das 294 empresas em grupos homogêneos no que se refere às variáveis Resultados (Grau de Inovação, Desempenho Ambiental, Desempenho Social e Desempenho Económico). Com base no dendrograma apresentado na Figura 5.30, também aqui se optou pela formação de 2 grupos que, a partir da informação incluída na Tabela 5.10, se revelam novamente semelhantes quanto à dimensão mas diferenciados quanto aos Resultados (o grupo 1 mostra Resultados superiores aos do grupo 2).

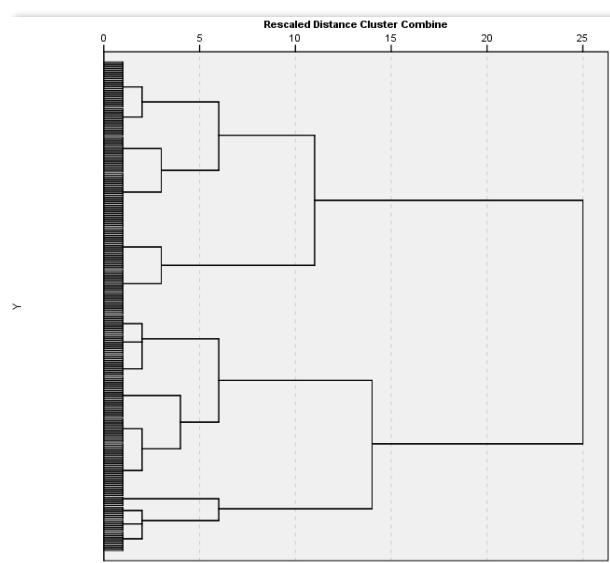


Figura 5. 30 Análise de *Clusters* aos Resultados (*output 1 SPSS*)

Tabela 5. 10 Análise de *Clusters* aos Resultados (*output 2 SPSS*)

Group Statistics					
Ward Method		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Grau de Inovação	1	142	1,30	0,532	0,045
	2	152	0,38	0,487	0,040
Desempenho Ambiental	1	142	4,70	1,692	0,142
	2	152	1,98	1,638	0,133
Desempenho Social	1	142	4,50	1,298	0,109
	2	152	4,13	1,630	0,132
Desempenho Económico	1	142	4246,92	7179,784	602,514
	2	152	395,77	905,446	73,441

Práticas versus Resultados

Por último, avaliou-se o relacionamento entre os *clusters* de Práticas e os *clusters* de Resultados, na tentativa de saber se o grau de adesão às práticas de gestão sustentável estava associado ao grau de concretização de resultados. O teste documentado na Tabela 5.12 (teste do χ^2 à tabela de contingência, já que a informação respeita a classes) revela uma associação estatisticamente significativa.

Tabela 5. 11 Relacionamento de *Clusters* (output SPSS)

Práticas Resultados Crosstabulation			
Count			
		Resultados	
		1	2
Práticas	1	87	57
	2	55	95
Total		142	152
		Total	
		144	150
		294	

Tabela 5. 12 Teste do χ^2 ao Relacionamento de *Clusters* (output SPSS)

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	0,231	0,000
N of Valid Cases		294	

Tratando-se de um bom augúrio para a validação global do modelo concetual proposto, não dispensa seguramente a análise parcelar das relações causais subjacentes ao mesmo.

5.1.2.3 Análise das Relações Causais

Nesta secção, para as diversas relações causais incluídas no modelo concetual proposto, são efetuadas análises de regressão linear múltipla por blocos.

Dado que a variável de controlo Setor de Atividade é qualitativa, procedeu-se à sua substituição pelas variáveis binárias SA1 e SA2 (SA1: 0 - Primário e Terciário, 1 - Secundário; SA2: 0 - Primário e Secundário, 1 - Terciário).

Práticas de Gestão Sustentável + Moderação / Grau de Inovação

Os resultados da análise de regressão ao modelo ilustrado na Figura 5.31 são mostrados nas Tabelas 5.13 e 5.14.

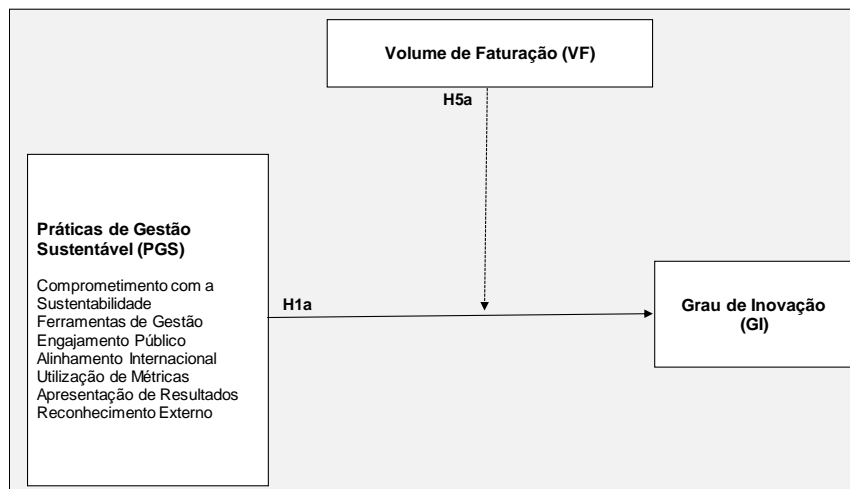


Figura 5. 31 Modelo 1

Tabela 5. 13 Análise de Regressão Modelo 1 (*output 1 SPSS*)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,309	0,095	0,086	0,657	0,095	10,172	3	290	0,000
2	0,467	0,218	0,191	0,618	0,123	6,359	7	283	0,000
3	0,476	0,226	0,196	0,616	0,008	3,017	1	282	0,083

Tabela 5. 14 Análise de Regressão Modelo 1 (output 2 SPSS)

Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,506	0,140		3,626	0,000
SA1	0,642	0,137	0,466	4,696	0,000
SA2	0,559	0,149	0,391	3,763	0,000
Controle Externo	-0,161	0,055	-0,180	-2,911	0,004
2 (Constant)	-0,049	0,176		-0,279	0,780
SA1	0,510	0,132	0,370	3,854	0,000
SA2	0,344	0,146	0,241	2,354	0,019
Controle Externo	-0,128	0,053	-0,143	-2,439	0,015
Comprometimento com a Sustentabilidade	0,039	0,023	0,111	1,686	0,093
Ferramentas de Gestão	-0,098	0,077	-0,071	-1,274	0,204
Engajamento Público	0,024	0,089	0,015	0,272	0,786
Alinhamento Internacional	0,056	0,053	0,071	1,056	0,292
Utilização de Métricas	0,040	0,034	0,079	1,202	0,230
Apresentação de Resultados	0,061	0,029	0,147	2,124	0,035
Reconhecimento Externo	0,056	0,046	0,078	1,211	0,227
3 (Constant)	-0,063	0,176		-0,357	0,721
SA1	0,486	0,133	0,352	3,659	0,000
SA2	0,326	0,146	0,228	2,233	0,026
Controle Externo	-0,106	0,054	-0,119	-1,975	0,049
Comprometimento com a Sustentabilidade	0,036	0,023	0,104	1,575	0,116
Ferramentas de Gestão	-0,103	0,077	-0,075	-1,349	0,178
Engajamento Público	0,017	0,089	0,011	0,192	0,848
Alinhamento Internacional	0,060	0,053	0,075	1,126	0,261
Utilização de Métricas	0,041	0,034	0,079	1,211	0,227
Apresentação de Resultados	0,060	0,029	0,145	2,106	0,036
Reconhecimento Externo	0,051	0,046	0,070	1,092	0,276
Volume de Faturação	1,463E-06	0,000	0,096	1,737	0,083

Em causa, estavam: Dependente: Grau de Inovação; bloco 1: Controlo (SA1, SA2 e CE); bloco 2: Independentes (CS, FG, EP, AI, UM, AR e RE); bloco 3: Moderadoras (VF).

O contributo do bloco Controlo (9,5%) é significativo, sendo significativa a participação de SA1, SA2 e CE.

O contributo do bloco Independentes (12,3%) é significativo, sendo significativa a participação da Apresentação de Resultados.

O efeito moderador do Volume de Faturação não é significativo.

No total, o modelo explica 22,6% do comportamento do Grau de Inovação.

Práticas de Gestão Sustentável + Moderação / Desempenho Ambiental

Os resultados da análise de regressão ao modelo ilustrado na Figura 5.32 são mostrados nas Tabelas 5.15 e 5.16.

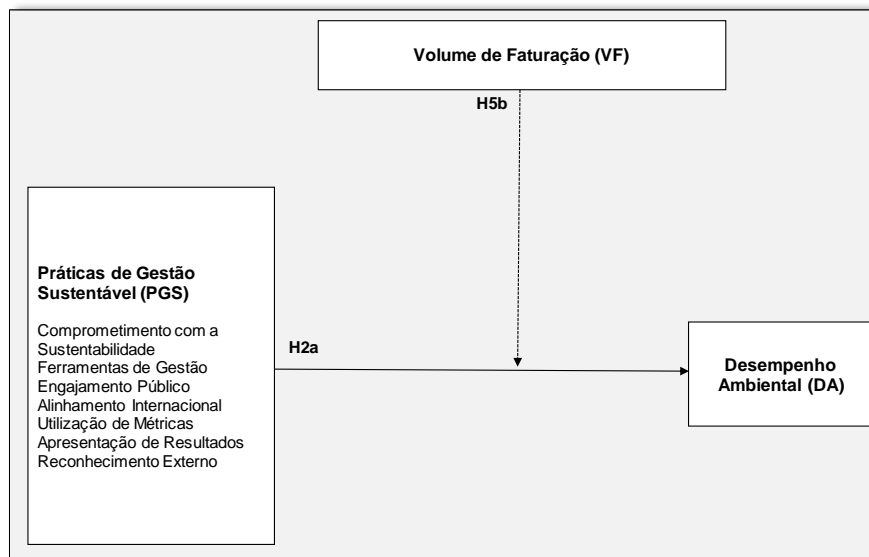


Figura 5. 32 Modelo 2

Tabela 5. 15 Análise de Regressão Modelo 2 (output 1 SPSS)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,307	0,094	0,085	2,056	0,094	10,059	3	290	0,000
2	0,530	0,281	0,255	1,854	0,187	10,494	7	283	0,000
3	0,571	0,326	0,299	1,799	0,045	18,768	1	282	0,000

Tabela 5. 16 Análise de Regressão Modelo 2 (output 2 SPSS)

Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,191	0,437		7,300	0,000
SA1	1,049	0,428	0,243	2,449	0,015
SA2	-0,043	0,465	-0,010	-0,092	0,927
Controle Externo	-0,316	0,173	-0,113	-1,827	0,069
2 (Constant)	1,225	0,529		2,317	0,021
SA1	0,660	0,397	0,153	1,661	0,098
SA2	-0,545	0,439	-0,122	-1,242	0,215
Controle Externo	-0,235	0,158	-0,084	-1,486	0,138
Comprometimento com a Sustentabilidade	0,085	0,069	0,078	1,238	0,217
Ferramentas de Gestão	0,178	0,230	0,041	0,773	0,440
Engajamento Público	0,522	0,267	0,105	1,956	0,051
Alinhamento Internacional	-0,043	0,159	-0,017	-0,268	0,789
Utilização de Métricas	0,360	0,101	0,224	3,568	0,000
Apresentação de Resultados	0,150	0,086	0,115	1,739	0,083
Reconhecimento Externo	0,220	0,140	0,097	1,579	0,115
3 (Constant)	1,126	0,513		2,193	0,029
SA1	0,480	0,388	0,111	1,238	0,217
SA2	-0,676	0,427	-0,151	-1,585	0,114
Controle Externo	-0,075	0,157	-0,027	-0,478	0,633
Comprometimento com a Sustentabilidade	0,066	0,067	0,061	0,990	0,323
Ferramentas de Gestão	0,138	0,224	0,032	0,616	0,538
Engajamento Público	0,469	0,259	0,095	1,812	0,071
Alinhamento Internacional	-0,017	0,155	-0,007	-0,111	0,912
Utilização de Métricas	0,361	0,098	0,224	3,688	0,000
Apresentação de Resultados	0,145	0,084	0,111	1,729	0,085
Reconhecimento Externo	0,180	0,136	0,079	1,325	0,186
Volume de Faturação	1,066E-05	0,000	0,223	4,332	0,000

Em causa, estavam: Dependente: Desempenho Ambiental; bloco 1: Controlo (SA1, SA2 e CE); bloco 2: Independentes (CS, FG, EP, AI, UM, AR e RE); bloco 3: Moderadoras (VF).

O contributo do bloco Controlo (9,4%) é significativo, sendo significativa a participação de SA1.

O contributo do bloco Independentes (18,7%) é significativo, sendo significativa a participação da Utilização de Métricas.

O efeito moderador do Volume de Faturação (4,5%) é significativo.

No total, o modelo explica 32,6% do comportamento do Desempenho Ambiental.

Práticas de Gestão Sustentável + Moderação / Desempenho Social

Os resultados da análise de regressão ao modelo ilustrado na Figura 5.33 são mostrados nas Tabelas 5.17 e 5.18.

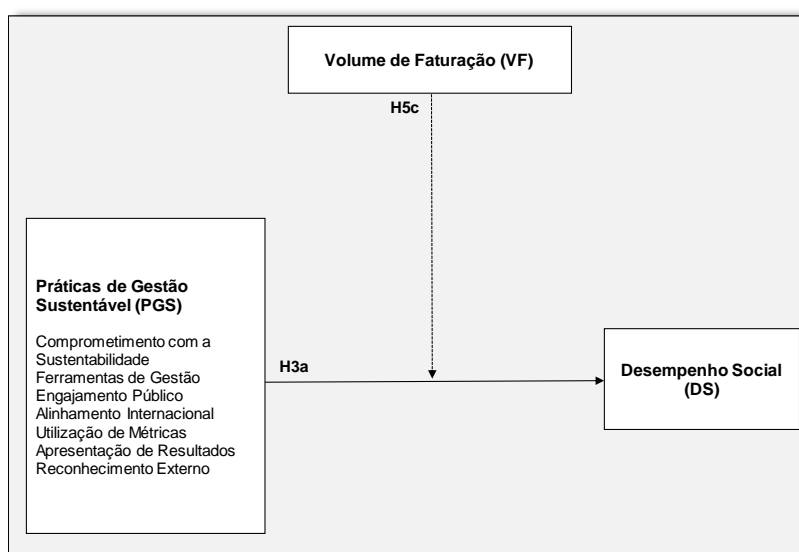


Figura 5. 33 Modelo 3

Tabela 5. 17 Análise de Regressão Modelo 3 (output 1 SPSS)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,049	0,002	-0,008	1,494	0,002	0,228	3	290	0,877
2	0,307	0,094	0,062	1,441	0,092	4,096	7	283	0,000
3	0,310	0,096	0,061	1,442	0,002	0,585	1	282	0,445

Tabela 5. 18 Análise de Regressão Modelo 3 (output 2 SPSS)

Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,139	0,318		13,029	0,000
SA1	0,086	0,311	0,029	0,276	0,782
SA2	0,171	0,338	0,055	0,504	0,614
Controle Externo	0,043	0,126	0,022	0,340	0,734
2 (Constant)	3,153	0,411		7,672	0,000
SA1	0,101	0,309	0,034	0,328	0,743
SA2	0,013	0,341	0,004	0,039	0,969
Controle Externo	0,058	0,123	0,030	0,470	0,638
Comprometimento com a Sustentabilidade	0,092	0,054	0,122	1,722	0,086
Ferramentas de Gestão	0,544	0,179	0,182	3,040	0,003
Engajamento Público	0,173	0,207	0,050	0,833	0,406
Alinhamento Internacional	-0,005	0,124	-0,003	-0,043	0,966
Utilização de Métricas	0,060	0,078	0,053	0,760	0,448
Apresentação de Resultados	0,057	0,067	0,063	0,846	0,398
Reconhecimento Externo	0,000	0,108	0,000	-0,002	0,998
3 (Constant)	3,139	0,412		7,624	0,000
SA1	0,076	0,311	0,025	0,244	0,808
SA2	-0,005	0,342	-0,002	-0,016	0,988
Controle Externo	0,080	0,126	0,041	0,636	0,525
Comprometimento com a Sustentabilidade	0,090	0,054	0,119	1,667	0,097
Ferramentas de Gestão	0,539	0,179	0,180	3,004	0,003
Engajamento Público	0,165	0,208	0,048	0,796	0,427
Alinhamento Internacional	-0,002	0,124	-0,001	-0,013	0,989
Utilização de Métricas	0,060	0,079	0,054	0,761	0,447
Apresentação de Resultados	0,056	0,067	0,062	0,834	0,405
Reconhecimento Externo	-0,006	0,109	-0,004	-0,055	0,956
Volume de Faturação	1,510E-06	0,000	0,046	0,765	0,445

Em causa, estavam: Dependente: Desempenho Social; bloco 1: Controlo (SA1, SA2 e CE); bloco 2: Independentes (CS, FG, EP, AI, UM, AR e RE); bloco 3: Moderadoras (VF).

O contributo do bloco Controlo não é significativo.

O contributo do bloco Independentes (9,2%) é significativo, sendo significativa a participação das Ferramentas de Gestão.

O efeito moderador do Volume de Faturação não é significativo.

No total, o modelo explica 9,6% do comportamento do Desempenho Social.

Grau de Inovação + Moderação / Desempenho Económico

Os resultados da análise de regressão ao modelo ilustrado na Figura 5.34 são mostrados nas Tabelas 5.19 e 5.20.

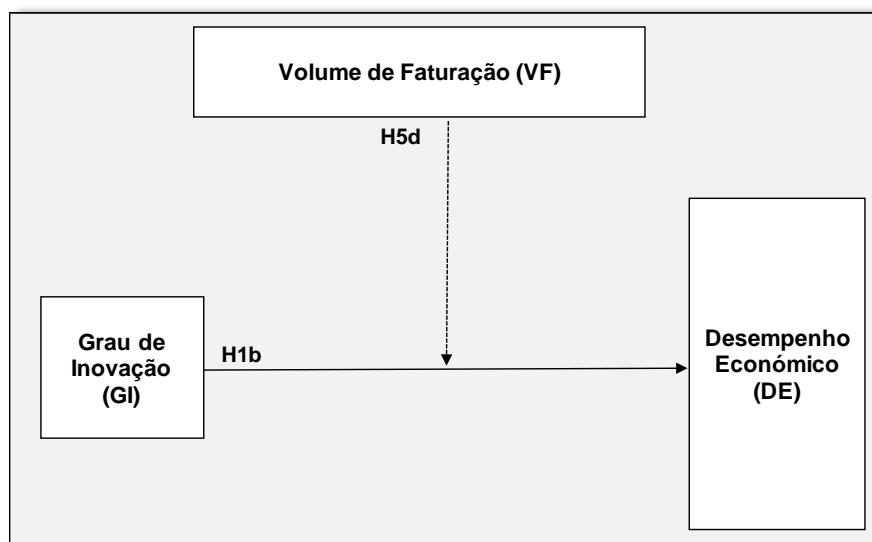


Figura 5. 34 Modelo 4

Tabela 5. 19 Análise de Regressão Modelo 4 (output 1 SPSS)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,298	0,089	0,080	5161,766	0,089	9,438	3	290	0,000
2	0,323	0,104	0,092	5127,776	0,015	4,857	1	289	0,028
3	0,857	0,734	0,730	2796,721	0,630	683,533	1	288	0,000

Tabela 5. 20 Análise de Regressão Modelo 4 (output 2 SPSS)

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2113,763	1097,614		1,926	0,055
	SA1	3119,054	1075,070	0,289	2,901	0,004
	SA2	1953,141	1168,338	0,174	1,672	0,096
	Controle Externo	-1569,469	434,653	-0,224	-3,611	0,000
2	(Constant)	1602,093	1114,828		1,437	0,152
	SA1	2469,981	1107,852	0,229	2,230	0,027
	SA2	1387,893	1188,643	0,124	1,168	0,244
	Controle Externo	-1406,792	438,054	-0,201	-3,211	0,001
	Grau de Inovação	1010,828	458,642	0,129	2,204	0,028
3	(Constant)	-277,529	612,270		-0,453	0,651
	SA1	1206,842	606,158	0,112	1,991	0,047
	SA2	297,842	649,633	0,027	0,458	0,647
	Controle Externo	-24,116	244,701	-0,003	-0,099	0,922
	Grau de Inovação	115,825	252,478	0,015	0,459	0,647
	Volume de Faturação	0,100	0,004	0,834	26,144	0,000

Em causa, estavam: Dependente: Desempenho Económico;
bloco 1: Controlo (SA1, SA2 e CE); bloco 2: Independentes (GI);
bloco 3: Moderadoras (VF).

O contributo do bloco Controlo (8,9%) é significativo, sendo significativa a participação de SA1 e CE.

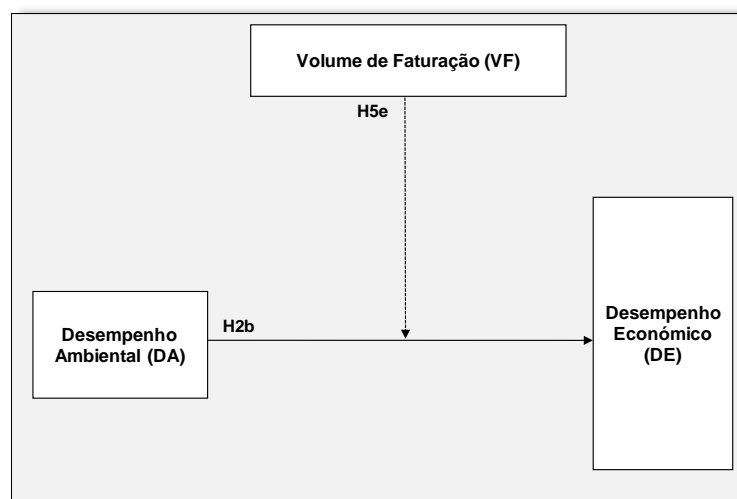
O contributo do bloco Independentes (1,5%), constituído pelo Grau de Inovação, é significativo.

O efeito moderador do Volume de Faturação (63,0%) é significativo.

No total, o modelo explica 73,4% do comportamento do Desempenho Económico.

Desempenho Ambiental + Moderação / Desempenho Económico

Os resultados da análise de regressão ao modelo ilustrado na Figura 5.35 são mostrados nas Tabelas 5.21 e 5.22.


Figura 5. 35 Modelo 5
Tabela 5. 21 Análise de Regressão Modelo 5 (output 1 SPSS)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,298	0,089	0,080	5161,766	0,089	9,438	3	290	0,000
2	0,408	0,167	0,155	4945,418	0,078	26,928	1	289	0,000
3	0,859	0,738	0,733	2780,109	0,571	626,492	1	288	0,000

Tabela 5. 22 Análise de Regressão Modelo 5 (output 2 SPSS)

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2113,763	1097,614		1,926	0,055
	SA1	3119,054	1075,070	0,289	2,901	0,004
	SA2	1953,141	1168,338	0,174	1,672	0,096
	Controle Externo	-1569,469	434,653	-0,224	-3,611	0,000
2	(Constant)	-225,642	1144,167		-0,197	0,844
	SA1	2350,268	1040,610	0,218	2,259	0,025
	SA2	1984,536	1119,385	0,177	1,773	0,077
	Controle Externo	-1337,689	418,824	-0,191	-3,194	0,002
	Desempenho Ambiental	733,017	141,257	0,293	5,189	0,000
3	(Constant)	-680,855	643,460		-1,058	0,291
	SA1	1149,198	586,953	0,106	1,958	0,051
	SA2	398,775	632,453	0,036	0,631	0,529
	Controle Externo	-20,924	241,251	-0,003	-0,087	0,931
	Desempenho Ambiental	158,251	82,662	0,063	1,914	0,057
	Volume de Faturação	0,098	0,004	0,819	25,030	0,000

Em causa, estavam: Dependente: Desempenho Económico;
bloco 1: Controlo (SA1, SA2 e CE); bloco 2: Independentes (DA);
bloco 3: Moderadoras (VF).

O contributo do bloco Controlo (8,9%) é significativo, sendo significativa a participação de SA1 e CE.

O contributo do bloco Independentes (7,8%), constituído pelo Desempenho Ambiental, é significativo.

O efeito moderador do Volume de Faturação (57,1%) é significativo.

No total, o modelo explica 73,8% do comportamento do Desempenho Económico.

Desempenho Social + Moderação / Desempenho Económico

Os resultados da análise de regressão ao modelo ilustrado na Figura 5.36 são mostrados nas Tabelas 5.23 e 5.24.

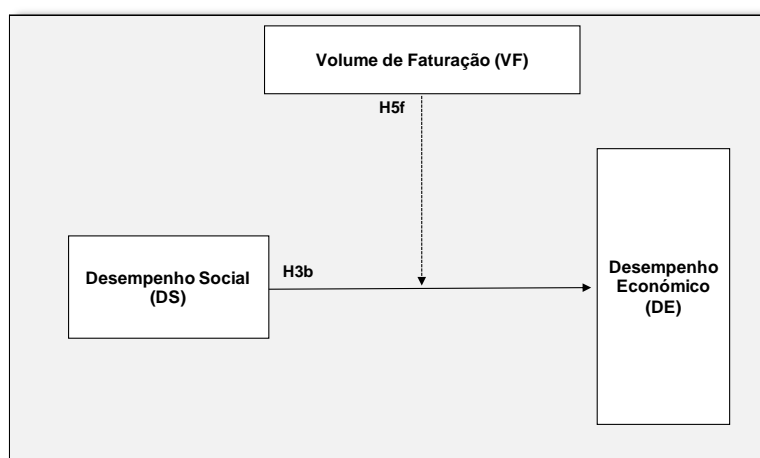


Figura 5. 36 Modelo 6

Tabela 5. 23 Análise de Regressão Modelo 6 (*output 1 SPSS*)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,298	0,089	0,080	5161,766	0,089	9,438	3	290	0,000
2	0,308	0,095	0,082	5153,654	0,006	1,914	1	289	0,168
3	0,857	0,734	0,730	2796,951	0,639	693,202	1	288	0,000

Tabela 5. 24 Análise de Regressão Modelo 6 (output 2 SPSS)

Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2113,763	1097,614		1,926	0,055
SA1	3119,054	1075,070	0,289	2,901	0,004
SA2	1953,141	1168,338	0,174	1,672	0,096
Controle Externo	-1569,469	434,653	-0,224	-3,611	0,000
2 (Constant)	953,871	1379,845		0,691	0,490
SA1	3094,959	1073,522	0,287	2,883	0,004
SA2	1905,351	1167,014	0,170	1,633	0,104
Controle Externo	-1581,466	434,057	-0,226	-3,643	0,000
Desempenho Social	280,221	202,563	0,078	1,383	0,168
3 (Constant)	-405,901	750,638		-0,541	0,589
SA1	1275,303	586,698	0,118	2,174	0,031
SA2	353,213	636,090	0,032	0,555	0,579
Controle Externo	-42,933	242,708	-0,006	-0,177	0,860
Desempenho Social	44,540	110,297	0,012	0,404	0,687
Volume de Faturação	0,100	0,004	0,835	26,329	0,000

Em causa, estavam: Dependente: Desempenho Económico;
bloco 1: Controlo (SA1, SA2 e CE); bloco 2: Independentes (DS);
bloco 3: Moderadoras (VF).

O contributo do bloco Controlo (8,9%) é significativo, sendo significativa a participação de SA1 e CE.

O contributo do bloco Independentes, constituído pelo Desempenho Social, não é significativo.

O efeito moderador do Volume de Faturação (63,9%) é significativo.

No total, o modelo explica 73,4% do comportamento do Desempenho Económico.

Práticas de Gestão Sustentável + Moderação / Desempenho Económico

Os resultados da análise de regressão ao modelo ilustrado na Figura 5.37 são mostrados nas Tabelas 5.25 e 5.26.

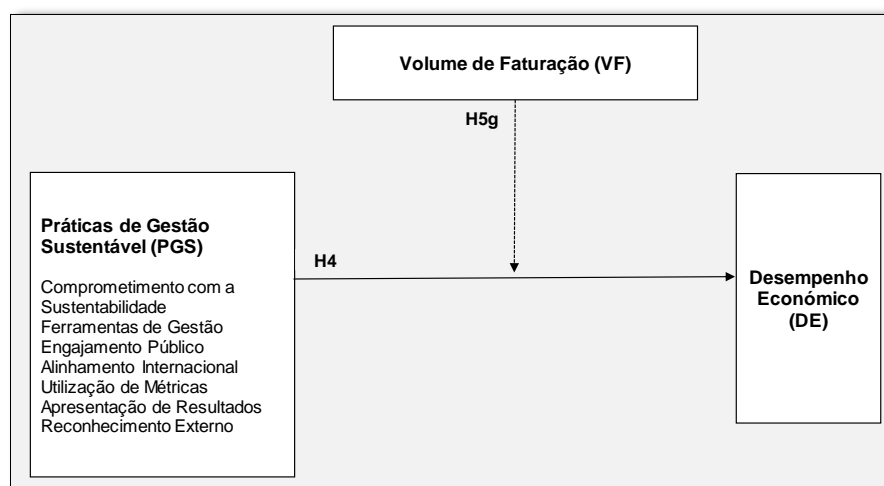


Figura 5. 37 Modelo 7

Tabela 5. 25 Análise de Regressão Modelo 7 (output 1 SPSS)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,298	0,089	0,080	5161,766	0,089	9,438	3	290	0,000
2	0,371	0,138	0,107	5083,437	0,049	2,287	7	283	0,028
3	0,867	0,752	0,742	2732,063	0,614	697,760	1	282	0,000

Em causa, estavam: Dependente: Desempenho Económico; bloco 1: Controlo (SA1, SA2 e CE); bloco 2: Independentes (CS, FG, EP, AI, UM, AR e RE); bloco 3: Moderadoras (VF).

O contributo do bloco Controlo (8,9%) é significativo, sendo significativa a participação de SA1 e CE.

Tabela 5. 26 Análise de Regressão Modelo 7 (output 2 SPSS)

Coefficients					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2113,763	1097,614		0,055
	SA1	3119,054	1075,070	0,289	0,004
	SA2	1953,141	1168,338	0,174	0,096
	Controle Externo	-1569,469	434,653	-0,224	0,000
2	(Constant)	108,614	1449,677		0,940
	SA1	2734,034	1089,585	0,253	0,013
	SA2	1017,105	1202,844	0,091	0,398
	Controle Externo	-1459,967	432,771	-0,208	0,001
	Comprometimento com a Sustentabilidade	195,572	188,844	0,072	0,301
	Ferramentas de Gestão	1007,796	631,404	0,093	0,112
	Engajamento Público	-245,244	730,961	-0,020	0,737
	Alinhamento Internacional	244,698	436,419	0,039	0,575
	Utilização de Métricas	51,647	276,891	0,013	0,852
	Apresentação de Resultados	39,494	236,959	0,012	0,868
	Reconhecimento Externo	721,818	382,486	0,127	0,060
3	(Constant)	-809,395	779,895		0,300
	SA1	1066,014	588,986	0,099	0,071
	SA2	-199,476	648,100	-0,018	0,758
	Controle Externo	15,352	239,202	0,002	0,949
	Comprometimento com a Sustentabilidade	19,445	101,712	0,007	0,849
	Ferramentas de Gestão	636,465	339,636	0,059	0,062
	Engajamento Público	-730,533	393,280	-0,059	0,064
	Alinhamento Internacional	482,071	234,723	0,078	0,041
	Utilização de Métricas	60,788	148,814	0,015	0,683
	Apresentação de Resultados	-9,458	127,366	-0,003	0,941
	Reconhecimento Externo	345,487	206,058	0,061	0,095
	Volume de Faturação	0,099	0,004	0,826	0,000

O contributo do bloco Independentes (4,9%) é significativo, não sendo no entanto significativa a participação individual de qualquer uma das variáveis que o constituem.

O efeito moderador do Volume de Faturação (61,4%) é significativo.

No total, o modelo explica 75,2% do comportamento do Desempenho Económico.

Práticas de Gestão Sustentável + Mediação + Moderação / Desempenho Económico

Os resultados da análise de regressão ao modelo ilustrado na Figura 5.38 são mostrados nas Tabelas 5.27 e 5.28.

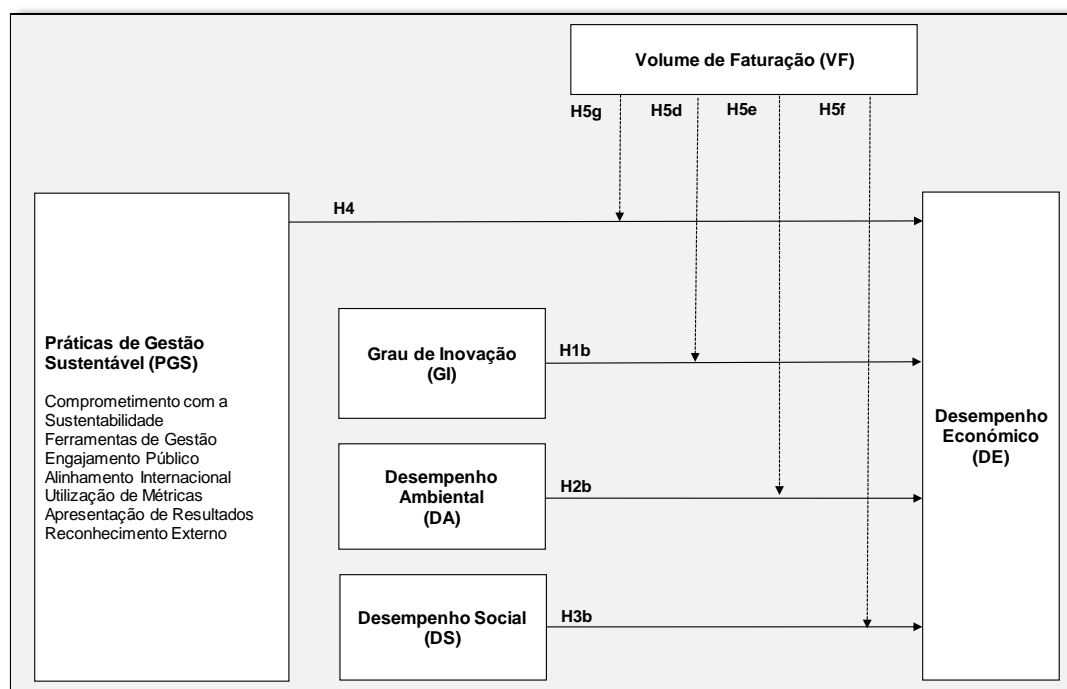


Figura 5. 38 Modelo 8

Tabela 5. 27 Análise de Regressão Modelo 8 (*output 1 SPSS*)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,298	0,089	0,080	5161,766	0,089	9,438	3	290	0,000
2	0,371	0,138	0,107	5083,437	0,049	2,287	7	283	0,028
3	0,435	0,189	0,151	4956,783	0,051	5,882	3	280	0,001
4	0,868	0,753	0,741	2740,103	0,564	637,271	1	279	0,000

Tabela 5. 28 Análise de Regressão Modelo 8 (output 2 SPSS)

Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2113,763	1097,614		1,926	0,055
SA1	3119,054	1075,070	0,289	2,901	0,004
SA2	1953,141	1168,338	0,174	1,672	0,096
Controle Externo	-1569,469	434,653	-0,224	-3,611	0,000
2 (Constant)	108,614	1449,677		0,075	0,940
SA1	2734,034	1089,585	0,253	2,509	0,013
SA2	1017,105	1202,844	0,091	0,846	0,398
Controle Externo	-1459,967	432,771	-0,208	-3,374	0,001
Comprometimento com a Sustentabilidade	195,572	188,844	0,072	1,036	0,301
Ferramentas de Gestão	1007,796	631,404	0,093	1,596	0,112
Engajamento Público	-245,244	730,961	-0,020	-0,336	0,737
Alinhamento Internacional	244,698	436,419	0,039	0,561	0,575
Utilização de Métricas	51,647	276,891	0,013	0,187	0,852
Apresentação de Resultados	39,494	236,959	0,012	0,167	0,868
Reconhecimento Externo	721,818	382,486	0,127	1,887	0,060
3 (Constant)	-791,691	1562,491		-0,507	0,613
SA1	2105,721	1093,196	0,195	1,926	0,055
SA2	1229,180	1188,693	0,110	1,034	0,302
Controle Externo	-1261,704	427,833	-0,180	-2,949	0,003
Comprometimento com a Sustentabilidade	121,749	186,313	0,045	0,653	0,514
Ferramentas de Gestão	909,144	628,073	0,084	1,448	0,149
Engajamento Público	-595,924	718,219	-0,048	-0,830	0,407
Alinhamento Internacional	250,118	426,485	0,040	0,586	0,558
Utilização de Métricas	-197,475	276,504	-0,049	-0,714	0,476
Apresentação de Resultados	-83,270	234,079	-0,025	-0,356	0,722
Reconhecimento Externo	558,604	375,356	0,098	1,488	0,138
Grau de Inovação	395,128	478,942	0,050	0,825	0,410
Desempenho Ambiental	639,794	159,790	0,256	4,004	0,000
Desempenho Social	43,060	204,778	0,012	0,210	0,834
4 (Constant)	-763,739	863,744		-0,884	0,377
SA1	1106,491	605,612	0,102	1,827	0,069
SA2	-88,943	659,179	-0,008	-0,135	0,893
Controle Externo	8,616	241,800	0,001	0,036	0,972
Comprometimento com a Sustentabilidade	23,901	103,067	0,009	0,232	0,817
Ferramentas de Gestão	634,181	347,369	0,059	1,826	0,069
Engajamento Público	-760,196	397,084	-0,061	-1,914	0,057
Alinhamento Internacional	493,049	235,957	0,079	2,090	0,038
Utilização de Métricas	39,085	153,138	0,010	0,255	0,799
Apresentação de Resultados	-9,496	129,431	-0,003	-0,073	0,942
Reconhecimento Externo	337,864	207,680	0,059	1,627	0,105
Grau de Inovação	-160,980	265,673	-0,021	-0,606	0,545
Desempenho Ambiental	86,203	91,013	0,034	0,947	0,344
Desempenho Social	-48,694	113,260	-0,013	-0,430	0,668
Volume de Faturação	0,098	0,004	0,821	25,244	0,000

Em causa, estavam: Dependente: Desempenho Económico; bloco 1: Controlo (SA1, SA2 e CE); bloco 2: Independentes (CS, FG, EP, AI, UM, AR e RE); bloco 3: Mediadoras (GI, DA e DS); bloco 4: Moderadoras (VF).

O contributo do bloco Controlo (8,9%) é significativo, sendo significativa a participação de SA1 e CE.

O contributo do bloco Independentes (4,9%) é significativo, não sendo no entanto significativa a participação individual de qualquer uma das variáveis que o constitue.

O contributo do bloco Mediadoras (5,1%) é significativo, sendo significativa a participação do Desempenho Ambiental.

O efeito moderador do Volume de Faturação (56,4%) é significativo.

No total, o modelo explica 75,3% do comportamento do Desempenho Económico.

5.2 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E MODELO RESULTANTE

Com base na análise realizada aos dados recolhidos, ilustrada fundamentalmente nas secções 5.1.2.2 e 5.1.2.3, importa agora interpretar os resultados obtidos.

Excetuando as Ferramentas de Gestão, todas as restantes vertentes das Práticas de Gestão Sustentável estão correlacionadas. Apesar disso, revelaram serem todas necessárias para o estudo. Os agrupamentos de empresas obtidos com base nas Práticas de Gestão Sustentável separaram as que têm melhores práticas das que têm piores práticas, em qualquer das vertentes consideradas, revelando alguma homogeneidade das práticas.

Excetuando o Desempenho Social, todas as outras variáveis que podem ser vistas como sendo potencialmente influenciadas pelas Práticas de Gestão Sustentável estão correlacionadas. Os agrupamentos de empresas obtidos com base nos Resultados (desempenhos e inovação) separaram as que têm melhores resultados

das que têm piores resultados, em qualquer das vertentes consideradas, revelando alguma homogeneidade dos resultados.

O Desempenho Ambiental está correlacionado com quase todas as vertentes das Práticas de Gestão Sustentável, passando-se o oposto com o Desempenho Económico. A classificação das empresas segundo as Práticas e segundo os Resultados sugere que estes aspetos estão associados (pertencer ao grupo com melhores práticas cria expectativas de pertencer ao grupo com melhores resultados).

O Volume de Faturação não está relacionado com as Práticas de Gestão Sustentável.

Quanto aos resultados das análises de regressão conduzidas para julgar a pertinência das hipóteses de investigação subjacentes ao modelo concetual proposto, vários aspetos merecem destaque.

A presença das variáveis de controlo justificou-se em 7 dos 8 relacionamentos testados. Contudo, há que sublinhar a inutilidade de SA2, o que permite concluir que apenas o setor de atividade Secundário se diferencia dos restantes. O Controle Externo é na maioria das vezes fator de diferenciação.

Quanto ao Volume de Faturação, nas 7 hipóteses de investigação que o envolviam, o seu papel moderador só não foi validado 2 vezes (H5a e H5c), ou seja, não intervém no modo como as Práticas de Gestão Sustentável impactam tanto no Grau de Inovação como no Desempenho Social. Como era expectável, modera fortemente todos os relacionamentos que envolvem o Desempenho Económico, acrescentando mais de 50% à explicação do comportamento deste.

De entre as restantes hipóteses de investigação levantadas (as mais relevantes para o presente estudo, diga-se), as análises de regressão efetuadas validaram as seguintes:

Hipótese 1a: O emprego de práticas de gestão sustentável produz efeitos positivos no grau de inovação.

Hipótese 2a: O emprego de práticas de gestão sustentável produz efeitos positivos no desempenho ambiental.

Hipótese 3a: O emprego de práticas de gestão sustentável produz efeitos positivos no desempenho social.

Hipótese 4: O emprego de práticas de gestão sustentável produz efeitos positivos no desempenho económico.

Hipótese 1b: O grau de inovação influencia positivamente o desempenho económico.

Hipótese 2b: O desempenho ambiental influencia positivamente o desempenho económico.

No que respeita a estas hipóteses, importa sublinhar que, neste texto, já foram apresentadas explicações que justificaram a sua inclusão no modelo concetual proposto e que, portanto, ajudam a interpretar o significado da sua validação.

A validação de H1a, H2a, H3a e H4 confirmam que As Práticas de Gestão Sustentável têm um efeito direto positivo no que se considerou como Resultados (inovação e desempenhos). Por ordem decrescente, explicam: 18,7% do Desempenho Ambiental (destacando-se a apenas a Utilização de Métricas), 12,3% do Grau de Inovação (destacando-se apenas a Apresentação de Resultados), 9,2% do Desempenho Social (destacando-se apenas as Ferramentas de Gestão) e 4,9% do Desempenho Económico (sem qualquer destaque). A ordem está completamente dentro do que era esperado, já que na verdade a discussão à volta da sustentabilidade foi introduzida com o pilar ambiental, seguido à distância pelo pilar social. Quanto ao reduzidíssimo número de vertentes das Práticas de Gestão Sustentável que se destacam (apenas 3 e nunca mais do que 1 em cada análise), suspeita-se que fique a dever-se, por um lado, às correlações que mantêm entre si e, por outro lado, a contributos de grandeza semelhante, embora tal interpretação esteja longe de ser óbvia.

A validação simultânea de H1a e H1b confirma o papel mediador do Grau de Inovação no relacionamento entre as Práticas de Gestão Sustentável e o Desempenho Económico, ou seja, acrescenta um efeito indireto ao efeito direto existente entre ambos (traduzido por H4).

Do mesmo modo, a validação simultânea de H2a e H2b confirma o papel mediador do Desempenho Ambiental no relacionamento entre as Práticas de Gestão Sustentável e o Desempenho Económico.

A não validação de H3b (*O desempenho social influencia positivamente o desempenho económico*) não surpreende pois, apesar de se adivinhar que no futuro, à semelhança do que se passou com o desempenho ambiental, o desempenho social irá progressivamente influenciar a imagem das empresas, sensibilizando potenciais clientes e induzindo melhoria no Desempenho Económico, esse processo ainda está começando. Então, embora o Desempenho Social seja influenciado pelas Práticas de Gestão Sustentável, não medeia o efeito destas no Desempenho Económico (logo, não acrescenta efeito indireto).

Quando se acrescenta ao efeito direto das Práticas de Gestão Sustentável sobre o Desempenho Económico os efeitos indiretos provenientes das variáveis mediadoras, a explicação do comportamento daquele sobe de 4,9% para 10,0%, devendo-se a maior parte deste aumento à mediação do Desempenho Ambiental.

A fechar este capítulo, apresenta-se na Figura 5.39 o Modelo Validado, o qual não difere substancialmente do modelo que havia sido proposto.

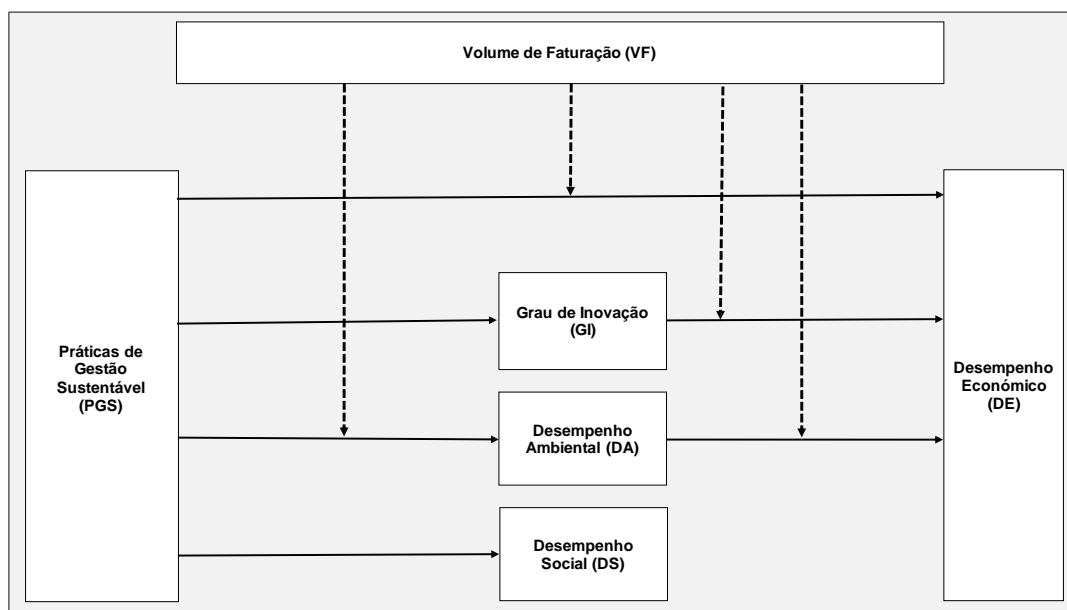


Figura 5. 39 Modelo Validado

6 CONCLUSÃO

Esta investigação teve como objetivo principal avaliar o impacto que o alinhamento das práticas de gestão com a sustentabilidade provoca no desempenho (fundamentalmente, ao nível económico, mas também, aos níveis ambiental e social) das empresas, em particular, as que mantêm atividade no Brasil.

Assim, no capítulo 1, identificaram-se o problema em estudo e os objetivos da investigação, que foram delimitados pela revisão bibliográfica nos capítulos 2 e 3. No capítulo 4, avançou-se com uma proposta de modelo conceptual, fundamentando-a, e descreveu-se uma metodologia mista para a sua validação (com definição das populações e de processos para seleção das amostras, recolha e análise dos dados). No capítulo 5, foram caracterizadas as amostras, analisada a informação recolhida e discutidos os resultados obtidos.

No presente capítulo, fecha-se o documento apresentando os principais contributos e conclusões, refletindo sobre a investigação realizada e indicando caminhos para trabalhos futuros.

6.1 PRINCIPAIS CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO

O comportamento das empresas perante as incertezas e os desafios da realidade, num mundo globalizado e com um acentuado escrutínio relativamente ao desenvolvimento sustentável, foi a motivação inicial deste trabalho. Os principais contributos que se julga ter obtido são em seguida sublinhados.

6.1.1 Estruturação Temática

No início, a investigação obrigou a procurar e analisar o máximo de informação disponível sobre a temática em causa. Sendo esta tão abrangente e convidativa à discussão, não é de estranhar a vastíssima quantidade de entradas referenciadas. Tentou-se encontrar no material publicado evidências que pudessem constituir um referencial teórico sólido e, assim, orientar o avanço do trabalho. A dada altura, para evitar o caos e poder progredir, tornou-se imperativo sistematizar aquilo que de mais relevante se havia encontrado. Desse esforço, resultou uma estruturação dos elementos retidos que, apesar de não haver sido inicialmente pensada como contributo fundamental da investigação, acaba por poder ser muito útil a quem se aventurar nesta área.

Essa estruturação assentou numa repartição essencial em duas partes: Revisão de Literatura, com as ideias fundamentais a serem discutidas no capítulo 2, e Referenciais Normativos, apresentados no capítulo 3.

No que concerne à Revisão da Literatura, decidiu-se começar pelas Principais Correntes do Pensamento (onde pontificam o Desenvolvimento Sustentável e a Responsabilidade Empresarial), passando às Implicações na Gestão Empresarial (com foco nas Ligações às Teorias Apresentadas, nos Novos Contributos para o Valor Acrescentado e na Reorganização Estratégica) e acabando nas Orientações mais Sancionadas (subdivididas em Ética nos Negócios, Responsabilidade Social e Ambiental e Práticas Organizacionais).

No que se refere aos Referenciais Normativos, começa-se com os Relatórios e Métricas de Desempenho (onde se destacam a Global Reporting Initiative, o GHC Protocol e o Carbon Disclosure Project), passando-se pelas listagens tipo “Quadro de Honra” (o Dow Jones Sustainability Index, o FTSE4GOOD, o ISEBOVESPA e o ICO2 Carbono Eficiente), às quais se seguem as Certificações (ISO, OHSAS 18001, SA8000 e Leadership in Energy and Environmental Design), acabando-se com os Oriundos da Sociedade (GREENPEACE, Instituto ETHOS e WWF - Brasil).

6.1.2 Modelo Validado

Fruto de uma reflexão cuidada sobre a bibliografia que se considerou relevante para o tema em causa, dos conhecimentos e da informação que o percurso do autor permitiu reunir e, ainda, das crenças que tudo isso ajudou a cimentar, no capítulo 4, avançou-se com uma proposta de modelo concetual envolvendo os conceitos centrais à investigação e desenhou-se uma metodologia mista (qualitativa/quantitativa) para a sua validação. No capítulo 5, caracterizaram-se as amostras seleccionadas e analisaram-se os dados recolhidos, tendo os resultados obtidos possibilitado chegar ao modelo validado.

Com os dados obtidos nas entrevistas realizadas em 2 empresas e nos relatórios disponíveis de mais 14, foi possível confirmar a pertinência do modelo proposto e, fundamentalmente, desconstruir o conceito/constructo Práticas de Gestão Sustentável em 7 subconstructos (Comprometimento com a Sustentabilidade, Ferramentas de Gestão, Engajamento Público, Alinhamento Internacional, Utilização de Métricas, Apresentação de Resultados e Reconhecimento Externo), associando a cada um deles indicadores que os tornaram mensuráveis.

A análise dos dados relativos a 294 empresas que atuam no Brasil permitiu concluir:

- (i) o alinhamento das práticas de gestão com a sustentabilidade impacta positivamente no desempenho empresarial (económico, ambiental e social), com especial destaque para o desempenho ambiental;
- (ii) o impacto desse mesmo alinhamento no desempenho económico é parcialmente obtido por via indireta, fruto do papel mediador que o grau de inovação e, principalmente, o desempenho ambiental assumem (o qual não se confirma para o desempenho social);
- (iii) o volume de faturação, como variável moderadora, e o setor de atividade e o nível de controlo externo, como variáveis de controlo, justificam a sua presença no estudo realizado.

Na Figura 6.1, ao Modelo Concetual Proposto (capítulo 4), contrapõe-se o Modelo Validado pela análise de dados efetuada (capítulo 5), sendo fácil constatar que não diferem substancialmente.

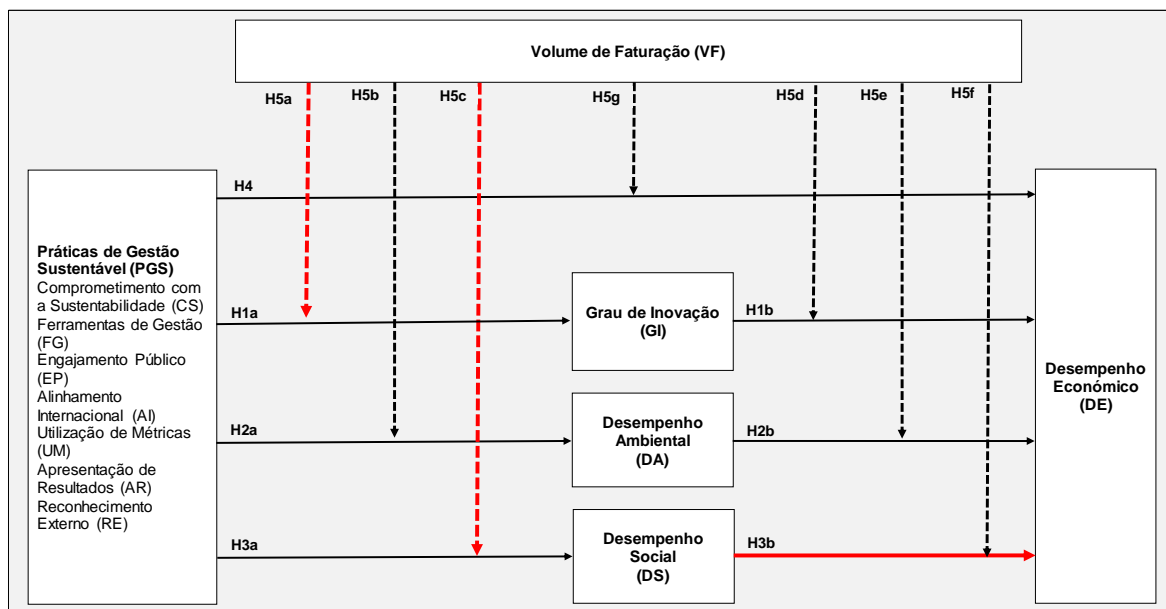


Figura 6. 1 Modelo Validado face ao Modelo Proposto

6.2 AUTORREFLEXÃO CRÍTICA

As limitações inerentes a esta investigação resultam, principalmente, de questões relacionadas com a concretização da metodologia adotada para a validação do modelo conceitual proposto.

Em relação à vertente qualitativa, regista-se o fato de terem sido feitas entrevistas a apenas duas empresas, portanto, um número reduzido. Este facto deveu-se a limitações de ordem temporal e de orçamento. No entanto, é importante lembrar que esta etapa da investigação tinha como principal objetivo explorar os conceitos e elencar questões de modo a não deixar de fora nenhum aspeto importante, pelo que se entende razoável a escolha efetuada. As empresas em questão incorporam, de algum modo, todos os aspetos de interesse abordados nesta investigação e, por

outro lado, pode dizer-se que são empresas “na crista da onda” no que se refere às questões da sustentabilidade. Portanto, para este efeito, apesar de serem empresas do mesmo setor, ofereciam mais garantia de que os aspetos importantes seriam trazidos para dentro do estudo. Em termos práticos, existiam contactos interessantes nestas empresas que permitiram a realização das entrevistas (como é sabido, em empresas com este grau de importância nem sempre é fácil ser-se recebido).

No que diz respeito à vertente quantitativa, a questão que se coloca, como limitação, reside em saber se as 294 empresas selecionadas podem ser consideradas ou não uma amostra aleatória. Como não foi possível o acesso à população (empresas atuando no Brasil), não há garantias disso, existindo um risco de enviesamento que não pode ser descartado em absoluto. Apesar disso, esta investigação teve o cuidado de consultar informações sobre empresas que não figuravam entre as 294 selecionadas, não tendo sido detetados desvios significativos no tocante, por exemplo, a faturações, setor de atividade e origem do capital. Parece assim que as 294 empresas em causa não deixam de representar aceitavelmente o todo.

Outra limitação da abordagem quantitativa tem a ver com o facto de os dados utilizados serem provenientes do mesmo relatório, logo praticamente simultâneos. Será razoável medir a causa (alinhamento das práticas de gestão com a sustentabilidade) e os efeitos (inovação e desempenho) no mesmo momento? Talvez fosse pertinente indagar se os efeitos medidos não têm origem em causas ocorridas em anos anteriores. No entanto, o alinhamento com a sustentabilidade medido refletirá uma evolução de vários anos, até porque a transparência acerca da sustentabilidade, na forma de relatórios das empresas, é função da implementação de mecanismos e práticas de sustentabilidade em anos anteriores. Assim, porventura, a limitação não terá consequências especialmente graves para as conclusões retiradas.

Refira-se que o acesso à informação foi ficando progressivamente mais difícil ao longo do projeto de investigação desenvolvido. Deveu-se isso ao comportamento defensivo das empresas que atuam no Brasil como reação a uma série de crises,

como a política, com o impedimento do presidente da república, a económica, com a paralisação da economia, a social, com os 14 milhões de desempregados e os 62 mil homicídios anuais, e a ambiental, com desastres em barragens operadas por mineradoras. Além disso, as empresas apresentam os seus dados utilizando diferentes metodologias e métricas, misturando informações objetivas e subjetivas e tornando difícil a definição de elementos comuns.

6.3 POSSÍVEIS DESENVOLVIMENTOS

Um projeto de investigação como o que este documento descreveu, normalmente, não se esgota em si mesmo. Para além de raramente ser possível alcançar tudo o que inicialmente se almejou, o percurso vai melhorando a visão do autor e acrescentando ambições que nem sempre são suscetíveis de ser integradas na investigação em curso, quanto mais não seja por razões temporais. No caso presente, acresce ainda o facto da temática em causa estar na agenda de todos, políticos, empresários, investigadores e população em geral, o que a torna fervilhante e provoca constantes desenvolvimentos.

Com tantas possibilidades no horizonte, referir-se-ão aqui apenas algumas delas, mais concretamente as relacionadas com as limitações inerentes à investigação realizada.

Com uma maior disponibilidade de recursos, seria possível recorrer a fontes primárias de informação, conduzindo inquéritos que visassem amostras maiores e mais comprovadamente aleatórias.

As fronteiras da investigação poderiam ser alargadas, levando a um modelo concetual mais abrangente que, eventualmente, incluísse mais conceitos e relacionamentos mais complexos, suscetíveis de serem analisados com recurso a ferramentas qualitativas e quantitativas mais sofisticadas.

Alargar o horizonte geográfico da investigação poderia trazer novas informações e conclusões interessantes. A investigação restringiu-se ao território brasileiro e, apesar de se acreditar que o modelo possa ser válido para outros contextos geográficos, seria desafiante comprovar os resultados noutros enquadramentos. Poder-se-iam assim produzir análises comparativas entre diferentes regiões, especialmente considerando o movimento de globalização.

Alargar o horizonte temporal da investigação, considerando uma análise de tendências, seria certamente um desenvolvimento interessante, já que o presente trabalho apenas faz o retrato da realidade num determinado momento.

Por último, sugere-se que a prossecução da presente investigação se centre na vertente social. Apesar de se haver constatado que o alinhamento das práticas de gestão com o paradigma da sustentabilidade também impacta positivamente no desempenho social, tal acontece com menor intensidade do que no que ao desempenho ambiental diz respeito. Para além de que o desempenho social não representa para já uma mais-valia significativa para o desempenho económico, tornando-o dispensável face aos olhos da gestão empresarial. Apesar de não ser fácil garantir para o desempenho social das empresas uma atenção da sociedade equiparável à conseguida pelo desempenho ambiental (a ameaça do fim do mundo, tal como o conhecemos, não tem por ora rival), é possível e até provável que o contributo social daquelas seja cada vez mais valorizado pelo binómio opinião pública/opinião publicada. No momento em que se comprova um efeito positivo significativo do desempenho social de uma empresa sobre os seus resultados económicos, a situação tenderá a alterar-se. Que práticas de gestão poderão contribuir para um maior alinhamento com a sustentabilidade social e como garantir o máximo contributo desse alinhamento para o desempenho económico são duas entre muitas questões que futuras investigações poderão equacionar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, J., Lafuente, E., & Vilajosana, J. (2013). An assessment of the OHSAS 18001 certification process: Objective drivers and consequences on safety performance and labour productivity. *Safety Science*, 60, 47–56. <http://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.06.011>
- ABNT. (2010). ABNT NBR ISO 26000:2010. Rio de Janeiro.
- ABRAPCH. (2017). PCHs e o meio ambiente. Retrieved June 2, 2017, from <http://www.abrapch.org.br/pchs/pchs-e-o-meio-ambiente>
- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*, 26(7), 749–757. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.001>
- Ackerman, R. W. (1975). *The Social Challenge to Business*.
- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate Social Responsiveness: Modern Dilemma*. Reston Publishing Company.
- Adams, C. a., & Frost, G. R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32(4), 288–302. <http://doi.org/10.1016/j.accfor.2008.05.002>
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Overy, P., & Denyer, D. (2012). *Innovating for Sustainability. Network for Business Sustainability*. <http://doi.org/10.4324/9780203889565>
- Alanne, K., & Saari, A. (2006). Distributed energy generation and sustainable development. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 10(6), 539–558. <http://doi.org/10.1016/j.rser.2004.11.004>
- Albareda, L., Lozano, J. M., & Ysa, T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 391–407. <http://doi.org/10.1007/s10551-007-9514-1>
- Almeida, P. R. De. (2001). A economia internacional no século XX: um ensaio de síntese. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 44(1), 112–136. <http://doi.org/10.1590/S0034-73292001000100008>
- Amanhã. (2015). 500 Maiores do Sul. Retrieved June 30, 2017, from <http://www.amanha.com.br/posts/view/1290>
- Andrew, M., & Boer, Y. de. (2011). Expect the unexpected: Building business value in a changing world. *Child Indicators Research*, 4(2), 269–281.

<http://doi.org/10.1007/s12187-010-9098-7>

- Ar, I. M. (2012). The Impact of Green Product Innovation on Firm Performance and Competitive Capability: The Moderating Role of Managerial Environmental Concern. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 854–864. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.144>
- Aras, G., & Crowther, D. (2009). Corporate sustainability reporting: A study in disingenuity? *Journal of Business Ethics*, 87(SUPPL. 1), 279–288. <http://doi.org/10.1007/s10551-008-9806-0>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Azhar, S., Carlton, W. A., Olsen, D., & Ahmad, I. (2011). Building information modeling for sustainable design and LEED rating analysis. *Automation in Construction*, 20(2), 217–224. <http://doi.org/10.1016/j.autcon.2010.09.019>
- Bai, C., & Sarkis, J. (2010). Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 252–264. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.11.023>
- Baldinger, M., & Boer, Y. de. (2013). *The Sustainability Yearbook 2013*. Retrieved from <https://www.kpmg.com/BE/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/sustainability-yearbook-2013.pdf>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218. <http://doi.org/10.1002/smj.441>
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736.
- Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G. de, Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. de. (2010). Innovation and Sustainability: New Models and Propositions. *Rae-Revista De Administracao De Empresas*, 50(2), 146–154. <http://doi.org/10.1590/s0034-75902010000200002>
- Bardin, L. (2014). *Análise de Conteúdo* (5th ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76–

89. <http://doi.org/10.1002/sd.447>

Beach, S. (2008). Sustainability of Network Governance : Stakeholder Influence. *Public Management*, 2008, 1–23. Retrieved from https://www.academia.edu/2720737/Sustainability_of_network_governance_s_takeholder_influence

Belghitar, Y., Clark, E., & Deshmukh, N. (2014). Does it pay to be ethical? Evidence from the FTSE4Good. *Journal of Banking and Finance*, 47(1), 54–62. <http://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.06.027>

Bertels, S., Papania, L., & Papania, D. (2010). *Embedding sustainability in organizational culture. A sistematic rewiew of the body of knowledge. Business*. Retrieved from www.nbs.net/knowledge/culture.

Béthoux, É., Didry, C., & Mias, A. (2007). What codes of conduct tell us: Corporate social responsibility and the nature of the multinational corporation. *Corporate Governance*, 15(1), 77–90. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00544.x>

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: WHEN, WHY, AND HOW CONSUMERS RESPOND TO CORPORATE SOCIAL INITIATIVES. *California Management Review*, 47(1), 9–24. <http://doi.org/10.2307/41166284>

Biswas, A. K., Farzanegan, M. R., & Thum, M. (2012). Pollution, shadow economy and corruption: Theory and evidence. *Ecological Economics*, 75, 114–125. <http://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.01.007>

Blomgren, H., Amini, M., Salehi-Sangari, E., Jonsson, P., & Levihn, F. (2010). Corporate strategic adaptability to climate change : An explorative study on 1000 European Annual CEO letters 2000 - 2008. In *EURAM 2010 - European Academy of Management* (pp. 1–33). Rome, Italy. Retrieved from http://www.economia.uniroma2.it/euram/paper_view.php?id=1430&p=10

Bloomberg. (2017). Profile. Retrieved May 22, 2017, from <https://www.bloomberg.com/quote/SPX:IND>

Bm&fBovespa. (2015). Metodologia do Índice Carbono Eficiente (ICO2). São Paulo. Retrieved from file:///C:/Users/caixa/Downloads/ICO2-Metodologia-pt-br (3).pdf

Bm&fBovespa. (2016). Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE. Retrieved May 1, 2017, from file:///C:/Users/caixa/Downloads/Apresentacao-ISE (1).pdf

Bm&fBovespa. (2017a). Dados de emissão de gases de efeito estufa e receita utilizados no Índice Carbono Eficiente (ano-base 2014). Retrieved April 27, 2017, from http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-carbono-eficiente-ico2-emissao-de-gases.htm

Bm&fBovespa. (2017b). Índice Carbono Eficiente - ICO2. Retrieved April 19, 2017,

- from http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-carbono-eficiente-ico2.htm
- BM&FBovespa. (2015). Empresas Listadas. Retrieved June 30, 2017, from http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/empresas-listadas.htm
- Boie, I., Fernandes, C., Frías, P., & Klobasa, M. (2014). Efficient strategies for the integration of renewable energy into future energy infrastructures in Europe – An analysis based on transnational modeling and case studies for nine European regions. *Energy Policy*, 67, 170–185. <http://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.11.014>
- Boiral, O., & Gendron, Y. (2011). Sustainable Development and Certification Practices: Lessons Learned and Prospects. *Business Strategy and the Environment*, 20(5), 331–347. <http://doi.org/10.1002/bse.701>
- Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 5–14. <http://doi.org/10.1108/02756661111100274>
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), 417–435. <http://doi.org/10.1002/bse.652>
- Bowen, F. (2014). *After Greenwashing: Symbolic Corporate Environmentalism and Society*. (C. University, Ed.), Cambridge University Press. Cambridge.
- Bowen, F., & Aragon-Correa, J. A. (2014). Greenwashing in Corporate Environmentalism Research and Practice: The Importance of What We Say and Do. *Organization & Environment*, 27(2), 107–112. <http://doi.org/10.1177/1086026614537078>
- Bradesco. (2017). Comitê de Sustentabilidade. Retrieved May 10, 2017, from <https://www.bradescori.com.br/site/conteudo/interna/default3.aspx?secaold=582>
- Brammer, S., & Pavelin, S. (2004). Building a Good Reputation. *European Management Journal*, 22(6), 704–713. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2004.09.033>
- Brew, P., Chung, D. W., Cote-Freeman, S., Horwitz, B., Makinwa, O., Trott, A., & Wilkinson, P. (2011). *Business against Corruption. A Framework for Action*. New York. Retrieved from https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/bac_fin.pdf
- Brown, H. S., de Jong, M., & Lessidrenska, T. (2009). The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship. *Environmental Politics*, 18(2), 182–200. <http://doi.org/10.1080/09644010802682551>

- Brown, H. S., de Jong, M., & Levy, D. L. (2009). Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 571–580. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.12.009>
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter - Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. <http://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- BSI Group. (2017a). BS OHSAS 18001. Retrieved April 24, 2017, from <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-GB/bs-ohsas-18001/resources/BSI-BSOHSAS18001-Features-and-Benefits-UK-EN.pdf>
- BSI Group. (2017b). Introdução à OHSAS 18001 - Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional. Retrieved April 24, 2017, from <https://www.bsigroup.com/pt-BR/OHSAS-18001-Saude-e-Seguranca-Ocupacional/Introducao-a-OHSAS-18001/>
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2005). Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 137–148. <http://doi.org/10.1007/s10551-005-1393-8>
- Burke, J. J., Street, F., & Hoitash, R. (2017). The heterogeneity of board-level sustainability committees and corporate social performance The heterogeneity of board-level sustainability committees and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, (January 2017), 26. <http://doi.org/10.1007/s10551-017-3453-2>
- Busch, T., & Hoffmann, V. H. (2007). Emerging carbon constraints for corporate risk management. *Ecological Economics*, 62(3–4), 518–528. <http://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.05.022>
- Carroll, A. B. (1979). Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Journal*, 4(4), 497–505. <http://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>
- Carter, G. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360–387. <http://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Caruana, a, & Chircop, S. (2000). Measuring Corporate Reputation: A Case Example. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 43–57. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540098>
- Casalegno, C., & Pellicelli, A. C. (2014). Innovation policy and environmental sustainability as strategic tools for reaching higher performances . A regional empirical analysis to find the best practice. *International Journal of Sustainable Society*, 6(1–2), 170–188. <http://doi.org/10.1504/IJSSOC.2014.057896>

- Castelló, I., & Lozano, J. M. (2011). Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11–29. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-0770-8>
- CDP. (2016). Carbon Action. Retrieved April 12, 2017, from <https://www.cdp.net/pt/investor/carbon-action>
- CDP. (2017a). Sobre nós. Retrieved April 8, 2017, from <https://www.cdp.net/pt/info/about-us>
- CDP. (2017b). The benefits of using CDP. Retrieved April 12, 2017, from <https://www.cdp.net/en/companies-discloser>
- CDPLA. (2017a). Apoiadores Institucionais. Retrieved April 11, 2017, from <http://www.cdpla.net/pt-br/parcerias/apoiadores-institucionais>
- CDPLA. (2017b). Estudos de caso com investidores. <http://doi.org/http://www.cdpla.net/pt-br/estudo-de-caso/investidores>
- CDPLA. (2017c). Quem Somos. Retrieved April 8, 2017, from <http://www.cdpla.net/pt-br/quem-somos>
- Chatain, O. (2010). Value Creation, Competition, and Performance in Buyer-Supplier Relationships. *Strategic Management Journal*, 102(October 2007), 76–102. <http://doi.org/10.1002/smj>
- Cheung, A. W. K., & Roca, E. (2013). The effect on price, liquidity and risk when stocks are added to and deleted from a sustainability index: Evidence from the Asia Pacific context. *Journal of Asian Economics*, 24, 51–65. <http://doi.org/10.1016/j.asieco.2012.08.002>
- Christmann, P., & Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 863–878. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400231>
- Clapp, C., & Prag, A. (2012). *Projecting Emissions Baselines for National Climate Policy: Options for Guidance to Improve Transparency* (Vol. 2012). Paris.
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2008). Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4–5), 303–327. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.003>
- Cole, M. A. (2007). Corruption, income and the environment: An empirical analysis. *Ecological Economics*, 62(3–4), 637–647. <http://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.08.003>
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Pesquisa em Administração* (2nd ed.). São Paulo: Bookman

Companhia Editora.

- Commission of the European Communities. (2001). Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. *COM(2001)366final*, *COM(2001)(COM(2001)366final)*. Retrieved from http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf
- Congresso Nacional do Brasil. Lei 6.404 das Sociedades por Ações (1976). Brasília. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm
- Conscious Capitalism Org. (2015). Conscious Capitalism. *Conscious Capitalism*, 1–58. Retrieved from <http://www.consciouscapitalism.org/>
- Conscious Capitalism Org. (2017). The Four Principles of Conscious Capitalism. Retrieved May 16, 2017, from <https://www.consciouscapitalism.org/>
- Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA. (2011). Resolução CONAMA 430/2011. Retrieved from <http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res11/res43011.pdf>
- Consolandi, C., Jaiswal-Dale, A., Poggiani, E., & Vercelli, A. (2008). Global Standards and Ethical Stock Indexes: The Case of the Dow Jones Sustainability Stoxx Index. *Journal of Business Ethics*, 87(S1), 185–197. <http://doi.org/10.1007/s10551-008-9793-1>
- Cowper-Smith, A., & de Grosbois, D. (2011). The adoption of corporate social responsibility practices in the airline industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 59–77. <http://doi.org/10.1080/09669582.2010.498918>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (U. of Nebraska, Ed.) (4th ed.). London: Sage.
- CVM. (2015). Companhias. Retrieved June 30, 2017, from <http://www.cvm.gov.br/menu/regulados/companhias/companhias.html>
- CVM. (2017). Comissão de Valores Mobiliários. Retrieved June 9, 2017, from <http://www.cvm.gov.br/noticias/arquivos/2017/20170609-1.html>
- Damak-ayadi, S., & Pesqueux, Y. (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance*, 5(2), 5–21.
- Dangelico, R. M. (2016). Green Product Innovation: Where we are and Where we are Going. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 560–576. <http://doi.org/10.1002/bse.1886>
- Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 471–486. <http://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>
- Darnall, N., & Kim, Y. (2012). Which types of environmental management systems

- are related to greater environmental improvements? *Public Administration Review*, 72(3), 351–365. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02503.x>.
- Dauvergne, P., & Lister, J. (2012). Big brand sustainability: Governance prospects and environmental limits. *Global Environmental Change*, 22(1), 36–45. <http://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.10.007>
- de Carvalho, P. L., & Callado, A. L. C. (2017). Financial Performance of Stocks of Companies Participating in the Carbon Efficient Index (ICO2) (pp. 105–132). <http://doi.org/10.1108/S1479-359820160000006003>
- de Carvalho, P. L., & Martins, O. S. (2017). Performance of Sustainability and Negotiability Indexes in the Brazilian Stock Market (pp. 133–158). <http://doi.org/10.1108/S1479-359820160000006005>
- de Jesus Lameira, V., Lee Ness, W., Gonçalves Quelhas, O. L., & Guimarães Pereira, R. (2013). Sustentabilidade, valor, desempenho e risco no mercado de capitais Brasileiro. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 15(46), 76–90. <http://doi.org/10.7819/rbgn.v15i46.1302>
- de los Ríos Berjillos, A., Ruiz Lozano, M., Tirado Valencia, P., & Carbonero Ruz, M. (2012). Una aproximación a la relación entre información sobre la responsabilidad social orientada al cliente y la reputación corporativa de las entidades financieras españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 15(3), 130–140. <http://doi.org/10.1016/j.cede.2012.01.004>
- de Vries, H. J., Bayramoglu, D. K., & van der Wiele, T. (2012). Business and environmental impact of ISO 14001. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 29(4), 425–435. <http://doi.org/10.1108/02656711211224866>
- Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2013). Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 230–252. <http://doi.org/10.1002/job.1827>
- Depoers, F., Jeanjean, T., & Jérôme, T. (2016). Voluntary Disclosure of Greenhouse Gas Emissions: Contrasting the Carbon Disclosure Project and Corporate Reports. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 445–461. <http://doi.org/10.1007/s10551-014-2432-0>
- Devinney, T. M. (2009). Is the Socially Responsible Corporation a Myth? The Good, the Bad, and the Ugly of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 44–56. <http://doi.org/10.5465/AMP.2009.39985540>
- Dingwerth, K., & Eichinger, M. (2010). Tamed Transparency: How Information Disclosure under the Global Reporting Initiative Fails to Empower. *Global Environmental Politics*, 10(3), 74–96. http://doi.org/10.1162/GLEP_a_00015
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation:

- concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/258887%5Cnpapers3://publication/uuid/D3FB3C33-CA8F-49A1-9051-8B7D202C59F4>
- Dow Jones. (2017). What we do. Retrieved May 22, 2017, from <https://www.dowjones.com/about/>
- Drucker, P. F. (1995). The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review*, 73(1), 54–62.
- Duarte, F. (2010). Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian Companies: The Role of Managers' Values in the Maintenance of CSR Cultures. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 355–368. <http://doi.org/10.1007/s10551-010-0470-9>
- Dummet, K. (2006). Drivers for corporate environmental responsibility (CER). *Environment, Development and Sustainability*, 8(3), 375–389. <http://doi.org/10.1007/s10668-005-7900-3>
- Eckschmidt, T. (2014). Capitalismo consciente uma nova era econômica. Retrieved July 9, 2015, from https://www.youtube.com/watch?v=_UIZoxQulzQ
- Eisenbach, S., Schiereck, D., Trillig, J., & von Flotow, P. (2014). Sustainable project finance, the adoption of the equator principles and shareholder value effects. *Business Strategy and the Environment*, 23(6), 375–394. <http://doi.org/10.1002/bse.1789>
- Eletrobrás. (2017). Comitê de Sustentabilidade. Retrieved March 29, 2017, from <http://www.eletrobras.com/elb/data/Pages/LUMIS2481E165PTBRIE.htm>
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(June 1992), 90–100. <http://doi.org/10.2307/41165746>
- Elkington, J. (1997a). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Castone. Retrieved from 1-900961-27-x
- Elkington, J. (1997b). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom line of 21 st Century Business. *Environmental Quality Management, Autumn 199*, 37–51. <http://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance*, 14(6), 522–529. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>
- Environmental Protection Agency. (2017). What is climate change?
- EPA. (2017). The Kyoto Protocol. Retrieved April 1, 2017, from <http://www.epa.ie/climate/thekyotoprotocol/>

- Esteves, a. M. (2008). Evaluating community investments in the mining sector using multi-criteria decision analysis to integrate SIA with business planning. *Environmental Impact Assessment Review*, 28(4–5), 338–348. <http://doi.org/10.1016/j.eiar.2007.09.003>
- ETHOS. (2017a). Áreas de Atuação. Retrieved May 3, 2017, from <http://www3.ethos.org.br/conteudo/projetos/#.WQoMC4grLIX>
- ETHOS. (2017b). Sobre o Instituto. Retrieved May 3, 2017, from http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WQnq_YjyviU
- Etzion, D. (2007). Research on Organizations and the Natural Environment, 1992–Present: A Review. *Journal of Management*, 33(4), 637–664. <http://doi.org/10.1177/0149206307302553>
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In B. and N. E. Bowie (Ed.), *Ethical Theory and Business* (pp. 97–106). Prentice Hall.
- Exame. (2014). Melhores & Maiores. Retrieved June 30, 2017, from <http://mm.exame.abril.com.br/empresas/filtrar/2014/Todos/Todos>
- Farias, L. das G. Q. de, & Andrade, J. C. S. (2014). Environmental strategies and global environmental governance: The experience of carbon disclosure project/Brazil. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 8(1). <http://doi.org/10.1504/IJISD.2014.059220>
- Farneti, F., & Guthrie, J. (2009). Sustainability reporting by Australian public sector organisations: Why they report. *Accounting Forum*, 33(2), 89–98. <http://doi.org/10.1016/j.accfor.2009.04.002>
- FATF. (2017). Financial Action Task Force (FATF). Retrieved March 24, 2017, from <http://www.fatf-gafi.org/>
- Ferrón Vilchez, V., Darnall, N., & Aragón Correa, J. A. (2016). Stakeholder influences on the design of firms' environmental practices. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3370–3381. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.129>
- Ferry, L. (2007). *Aprender a Viver: Filosofia para os novos tempos*. (E. O. Ltda., Ed.). Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda.
- Ferry, L. (2008). *Famílias amo-vos: O novo espírito da família*. (Rolo, Ed.) (1st ed.). Mafra: Rolo.
- Fibria. (2017). Comitê de Sustentabilidade. Retrieved March 29, 2017, from <http://fibria.foinvest.com.br/static/ptb/comite-de-sustentabilidade.asp?idioma=ptb>
- Figge, F., & Hahn, T. (2005). The cost of sustainability capital and the creation of sustainable value by companies. *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), 47–58.

<http://doi.org/10.1162/108819805775247936>

- Fineman, S., & Clarke, K. (1996). Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response. *Journal of Management Studies*, 33(6), 715–730. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00169.x>
- Foerstl, K., Reuter, C., Hartmann, E., & Blome, C. (2010). Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment-Sustainable supplier management in the chemical industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(2), 118–130. <http://doi.org/10.1016/j.pursup.2010.03.011>
- Fombrun, C. J., Gardberg, M. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85–106. <http://doi.org/10.1111/0045-3609.00066>
- Forum, W. E., & Deloitte. (2017). *Partnering Against Corruption Initiative – Infrastructure and Urban Development Building Foundations for Trust and Integrity*. Geneva. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_IU_Report_2017.pdf
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. (Cambridge University Press, Ed.). Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA.: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, 19, 337–359. [http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90022-Y](http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0090-5720(90)90022-Y)
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & Colle, S. de. (2010). *Stakeholder Theory: The State Of The Art*. (C. University, Ed.) (Vol. 53). Cambridge University Press. Retrieved from http://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/Multi-Stakeholder_Co-ops/Stakeholder Theory_ The State of the Art.pdf
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <http://doi.org/10.2307/41165018>
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. (Oxford, Ed.) (First). New York: Oxford University Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In *Corporate Ethics and Corporate Governance* (pp. 173–178). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. http://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- FTSE. (2016). Index Inclusion Rules for the Ftse4Good Index Series. Retrieved from <http://www.ftse.com/products/downloads/F4G-Index-Inclusion-Rules.pdf>
- FTSE. (2017). ESG Ratings and data model. Retrieved May 23, 2017, from

<http://www.ftse.com/products/downloads/ESG-ratings-overview.pdf?849>

- Fyke, J. P., & Buzzanell, P. M. (2013). The ethics of conscious capitalism: Wicked problems in leading change and changing leaders. *Human Relations*, 66(Online), 1–26. <http://doi.org/10.1177/0018726713485306>
- Gamerschlag, R., Möller, K., & Verbeeten, F. (2011). Determinants of voluntary CSR disclosure: Empirical evidence from Germany. *Review of Managerial Science*, 5(2), 233–262. <http://doi.org/10.1007/s11846-010-0052-3>
- Garnasjordet, A., Aslaksen, I., Giampietro, M., Funtowicz, S., & Ericson, T. (2012). Sustainable Development Indicators: From Statistics to Policy. *Environmental Policy and Governance*, 22, 322–336. <http://doi.org/10.1002/eet.1597>
- Gaughran, W. F., Burke, S., & Phelan, P. (2007). Intelligent manufacturing and environmental sustainability. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 23(6), 704–711. <http://doi.org/10.1016/j.rcim.2007.02.016>
- GBC Brasil. (2017a). Certificações LEED. Retrieved May 20, 2017, from <http://www.gbcbrasil.org.br/sobre-certificado.php>
- GBC Brasil. (2017b). Empreendimentos LEED- Gráficos de Crescimento no Brasil. Retrieved May 20, 2017, from <http://www.gbcbrasil.org.br/graficos-empreendimentos.php>
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. (1995). SHIFTING PARADIGMS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: IMPLICATIONS FOR MANAGEMENT THEORY AND RESEARCH. *Academy of Management Review*, 20(4), 874–907.
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016). GRI 101: Foundation 2016. *GRI Standards*. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/standards>
- Golob, U., Podnar, K., Elving, W. J., Ellerup Nielsen, A., Thomsen, C., & Schultz, F. (2013). CSR communication: *quo vadis?* *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 176–192. <http://doi.org/10.1108/13563281311319472>
- Govindan, K., Khodaverdi, R., & Jafarian, A. (2013). A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. *Journal of Cleaner Production*, 47, 345–354. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.014>
- Gray, R. (2006). Does sustainability reporting improve corporate behaviour?: Wrong question? Right time? *Accounting and Business Research*, 36(sup1), 65–88. <http://doi.org/10.1080/00014788.2006.9730048>
- Greenpeace. (2010a). Missão e Valores. Retrieved May 2, 2017, from <http://www.greenpeace.org/brasil/pt/quemsomos/Missao-e-Valores/>

- Greenpeace. (2010b). O surgimento do Greenpeace. Retrieved May 2, 2017, from <http://www.greenpeace.org/brasil/pt/quemsomos/Greenpeace-no-mundo/>
- Greenpeace. (2017). About Greenpeace. Retrieved May 3, 2017, from <http://www.greenpeace.org/international/en/about/>
- GreenpeaceDE. (2010). Nestlé, Kitkat, Orang-Utans. Retrieved September 24, 2014, from <https://www.youtube.com/watch?v=ToGK3-2tZz8>
- GRI. (2017). About GRI. Retrieved March 29, 2017, from <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- GRI, & ISO, I. O. for S. (2014). GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 - How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction. Retrieved from http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Reserarch* (3th ed., pp. 191–215). Thousand Oaks: Sage.
- Guerrero, L. A., Maas, G., & Hogland, W. (2013). Solid waste management challenges for cities in developing countries. *Waste Management*, 33, 220–232. [http://doi.org/10.1016/S0026-0576\(96\)94124-0](http://doi.org/10.1016/S0026-0576(96)94124-0)
- GVces. (2012). Quem somos. Retrieved May 2, 2017, from <http://isebvmf.com.br/quem-somos?locale=pt-br>
- GVces. (2016). O que é o ISE. Retrieved May 2, 2017, from <http://isebvmf.com.br/o-que-e-o-ise?locale=pt-br>
- Hansen, E. G., Grosse-Dunker, F., & Reichwald, R. (2009). Sustainability Innovation Cube — a Framework To Evaluate Sustainability-Oriented Innovations. *International Journal of Innovation Management*, 13(04), 683–713. <http://doi.org/10.1142/S1363919609002479>
- Hanson, K. O. (2011). The Long History of Conscious Capitalism. *California Management Review*, 53(3), 77–83. <http://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.3.77>
- Hart, S. L. (1997). Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review*, 75, 66–76. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9706130739&site=ehost-live&scope=site>
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87–99. <http://doi.org/10.2307/256876>
- Herda, G., Autio, V., & Lalande, C. (2017). *Building Sustainability Assessment and Benchmarking - An Introtruction. United Nations Settlements Programme (UN-*

Habitat).

- Hertwich, E. G., Pease, W. S., & Koshland, C. P. (1997). Evaluating the environmental impact of products and production processes: A comparison of six methods. *The Science of the Total Environment*, 196(1), 13–29.
- Hoffrén, J., & Apajalahti, E. (2009). Emergent Eco-Efficiency Paradigm in Corporate Environment Management, 243(November 2008), 233–243. <http://doi.org/10.1002/sd>
- Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line, 191(December 2006), 177–191.
- IEA, I. E. A. (2016). *Statistics CO2 emissions from fuel combustion - Highlights*. Paris.
- IEA, I. E. A. (2017). CO2 Emissions from Fuel Combustion 2017 - Highlights. *International Energy Agency*, 1, 1–162. http://doi.org/10.1787/co2_fuel-2017-en
- Illia, L., & Balmer, J. M. T. (2012). Corporate Communications: An International Journal. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(4), 415–433. <http://doi.org/10.1108/13563281211274121>
- International Paper. (2017). Comitê de Sustentabilidade. Retrieved May 10, 2017, from <http://www.internationalpaper.com/pt/empresa/regiões/américa-do-sul/sustentabilidade/comitê-de-sustentabilidade>
- ISO, I. O. for S. (2009). *Environmental Management: The ISO 14000 family of International Standards*. Iso,2009.
- ISO, I. O. for S. (2015a). Discover the new ISO 14001:2015. Retrieved April 21, 2017, from https://www.youtube.com/watch?v=_hs54V3x1VQ
- ISO, I. O. for S. (2015b). ISO 14001:2015(en). Retrieved April 21, 2017, from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en>
- ISO, I. O. for S. (2017a). About ISO. Retrieved April 20, 2017, from <https://www.iso.org/about-us.html>
- ISO, I. O. for S. (2017b). ISO 26000 - Social Responsibility. Retrieved April 26, 2017, from <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 59–67. <http://doi.org/https://doi.org/10.2307/41164877>
- Kats, G. H. (2003). Green Building Costs and Financial Benefits. Massachusetts Technology Collaborative. Retrieved from <http://www.greenspacebuildings.com/wp-content/uploads/2011/05/Kats-Green-Buildings-Cost.pdf>

- Katz-Kimchi, M., & Manosevitch, I. (2015). Mobilizing Facebook Users against Facebook's Energy Policy: The Case of Greenpeace Unfriend Coal Campaign. *Environmental Communication*, 9(2), 248–267. <http://doi.org/10.1080/17524032.2014.993413>
- Kend, M. (2015). Governance, firm-level characteristics and their impact on the client's voluntary sustainability disclosures and assurance decisions. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(1), 54. <http://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2013-0061>
- Kissinger, M., & Rees, W. E. (2010). An interregional ecological approach for modelling sustainability in a globalizing world—Reviewing existing approaches and emerging directions. *Ecological Modelling*, 221(21), 2615–2623. <http://doi.org/10.1016/j.ecolmodel.2010.07.003>
- Kissinger, M., Rees, W. E., & Timmer, V. (2011). Interregional sustainability: governance and policy in an ecologically interdependent world. *Environmental Science & Policy*, 14(8), 965–976. <http://doi.org/10.1016/j.envsci.2011.05.007>
- Kivimaa, P., & Kern, F. (2016). Creative destruction or mere niche support? Innovation policy mixes for sustainability transitions. *Research Policy*, 45(1), 205–217. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2015.09.008>
- Kolk, A. (2008). Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals' reporting practices. *Business Strategy and the Environment*, 17(1), 1–15. <http://doi.org/10.1002/bse.511>
- Kolk, A., & van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19(2), 119–125. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.12.003>
- Kong Cheung, A. W. (2011). Do Stock Investors Value Corporate Sustainability? Evidence from an Event Study. *Journal of Business Ethics*, 99(2), 145–165. <http://doi.org/10.1007/s10551-010-0646-3>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (1991). *Metodologia científica*. (Atlas, Ed.) (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Lalountas, D. A., Manolas, G. A., & Vavouras, I. S. (2011). Corruption, globalization and development: How are these three phenomena related? *Journal of Policy Modeling*, 33(4), 636–648. <http://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2011.02.001>
- Laurent, A., Bakas, I., Clavreul, J., Bernstad, A., Niero, M., Gentil, E., ... Christensen, T. H. (2014). Review of LCA studies of solid waste management systems - Part I: Lessons learned and perspectives. *Waste Management*, 34(3), 573–588. <http://doi.org/10.1016/j.wasman.2013.10.045>
- Lauring, J., & Thomsen, C. (2009). Collective ideals and practices in sustainable development: Managing corporate identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(1), 38–47. <http://doi.org/10.1002/csr.181>

- Lee, K.-H., & Farzipoor Saen, R. (2012). Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 219–226. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.08.024>
- LEED. (2017a). This is LEED. Retrieved April 13, 2017, from <http://leed.usgbc.org/leed.html>
- LEED. (2017b). This is LEED - Better Buildings are our Legacy. Retrieved May 4, 2017, from <http://leed.usgbc.org/leed.html>
- Legrand, W., Huegel, E. B., & Sloan, P. (2013). Learning from Best Practices: Sustainability Reporting in International Hotel Chains. *Advances in Hospitality and Leisure*, 9, 119–134. [http://doi.org/10.1108/S1745-3542\(2013\)00000009010](http://doi.org/10.1108/S1745-3542(2013)00000009010)
- León-Soriano, R., Muñoz-Torres, M. J., & Chalmeta-Rosaleñ, R. (2010). Methodology for sustainability strategic planning and management. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 249–268. <http://doi.org/10.1108/02635571011020331>
- Lii, Y.-S., & Lee, M. (2012). Doing Right Leads to Doing Well: When the Type of CSR and Reputation Interact to Affect Consumer Evaluations of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 69–81. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-0948-0>
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A., & Winn, M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment*, 21(1), 17–32. <http://doi.org/10.1002/bse.708>
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V., & Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 18(7), 432–452. <http://doi.org/10.1002/bse.609>
- Linstead, S., Fulop, L., & Lilley, S. (2009). Managing Sustainability. In Palgrave & Macmillan (Eds.), *Management & Organization* (2nd ed., pp. 239–276). New York: Plagrove Macmillan.
- Liu, X. (2016). Corruption culture and corporate misconduct. *Journal of Financial Economics*, 122(2), 307–327. <http://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.06.005>
- Lo, C. K. Y., Pagell, M., Fan, D., Wiengarten, F., & Yeung, A. C. L. (2014). OHSAS 18001 certification and operating performance: The role of complexity and coupling. *Journal of Operations Management*, 32(5), 268–280.

<http://doi.org/10.1016/j.jom.2014.04.004>

- Lo, S. (2010). Performance Evaluation for Sustainable Business : A Profitability and Marketability Framework. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 319(October 2009), 311–319. <http://doi.org/10.1002/csr.214>
- Lo, S., & Sheu, H. (2007). Is Corporate Sustainability a Value- Increasing Strategy for Business ? *Corporate Governance*, 15(2), 345–358. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00565.x>
- Loorbach, D., van Bake, J. C., Whiteman, G., & Rotmans, J. (2010). Business strategies for transitions towards sustainable systems. *Business Strategy and the Environment*, 19(2), 133–146. <http://doi.org/10.1002/bse.645>
- López, M. V., Garcia, A., & Rodriguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 285–300. <http://doi.org/10.1007/s10551-006-9253-8>
- Lourenço, I. C., Branco, M. C., Curto, J. D., & Eugénio, T. (2012). How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? *Journal of Business Ethics*, 108(4), 417–428. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1102-8>
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: An analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14–26. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.060>
- Luken, R. and, & Castellanos-Silveria, F. (2011). Industrial Transformation and Sustainable Development in Developing Countries. *Sustainable Development*, 19(September 2009), 167–175. <http://doi.org/10.1002/sd.434>
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash : Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3–41.
- MacDonald, J. P. (2005). Strategic sustainable development using the ISO 14001 Standard. *Journal of Cleaner Production*, 13(6), 631–643. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.06.001>
- Mackenzie, C., Rees, W., & Rodionova, T. (2013). Do responsible investment indices improve corporate social responsibility? FTSE4Good's impact on environmental management. *Corporate Governance (Oxford)*, 21(5), 495–512. <http://doi.org/10.1111/corg.12039>
- Mackey, J. (Author). (2011). What Conscious Capitalism Really Is. *California Management Review*, 53(3), 83–90. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=60508001&site=ehost-live&scope=site>
- Magretta, J., & Stone, N. (2012). *What Management Is: How it Works and Why It's*

- Everyone's Business*. (T. F. Press, Ed.). New York.
- Malthus, T. R. (1996). *Ensaio Sobre a População*. (E. N. Cultural, Ed.). São Paulo: Círculo do Livro.
- Marcondes, A. W., & Bacarji, C. D. (2010). *ISE Sustentabilidade no mercado de capitais*. São Paulo.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS*. (E. Sílabo, Ed.) (3a.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marshall, R. E., & Farahbakhsh, K. (2013). Systems approaches to integrated solid waste management in developing countries. *Waste Management*, 33, 988–1003. <http://doi.org/10.1016/j.wasman.2012.12.023>
- Matisoff, D. C., Noonan, D. S., & O'Brien, J. J. (2013). Convergence in environmental reporting: Assessing the carbon disclosure project. *Business Strategy and the Environment*, 22(5), 285–305. <http://doi.org/10.1002/bse.1741>
- Matos, S., & Hall, J. (2007). Integrating sustainable development in the supply chain: The case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1083–1102. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.013>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117. <http://doi.org/10.2307/259398>
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Guest Editors' Introduction Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(January), 1–18. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *The Limits to Growth*. (U. Books, Ed.) (2nd ed.). New York.
- Menz, K. M. (2010). Corporate Social Responsibility: Is it Rewarded by the Corporate Bond Market? A Critical Note. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 117–134. <http://doi.org/10.1007/s10551-010-0452-y>
- Michelon, G., Boesso, G., & Kumar, K. (2013). Examining the Link between Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Analysis of the Best Corporate Citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 81–94. <http://doi.org/10.1002/csr.1278>
- Milberg, W. (2008). Shifting sources and uses of profits: sustaining US financialization with global value chains. *Economy and Society*, 37(3), 420–451. <http://doi.org/10.1080/03085140802172706>
- Ministério das Cidades. (2017a). *Diagnóstico do Manejo de Resíduos Sólidos Urbanos - 2015*. Brasília. Retrieved from <http://www.snis.gov.br/diagnostico->

residuos-solidos/diagnostico-rs-2015

- Ministério das Cidades. (2017b). *Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos - 2015*. Brasília. Retrieved from <http://www.snis.gov.br/diagnostico-agua-e-esgotos>
- Mitchell, C., Sawin, J. L., Pokharel, G. R., & Kammen, D. (2011). Policy, Financing and Implementation. In IPCC Special Report on Renewable Energy Sources and Climate Change Mitigation. In C. University (Ed.), *Renewable Energy Sources and Climate Change Mitigation* (Cambridge, pp. 865–950). Cambridge, United Kingdom; New York, USA.
- Mitchell, R. K., Wood, D. J., & Agle, B. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <http://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- Moneva, J. M., Archel, P., & Correa, C. (2006). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum*, 30(2), 121–137. <http://doi.org/10.1016/j.accfor.2006.02.001>
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491–500.
- Mungiu-Pippidi, A., & Khan, M. H. (2016). Spotlight 1 Corruption. In *Governance and the Law* (p. 307). Washington.
- Newell, G. (2008). The strategic significance of environmental sustainability by Australian-listed property trusts. *Journal of Property Investment & Finance*, 26(6), 522–540. <http://doi.org/10.1108/14635780810908370>
- Newell, P. (2008). CSR and the limits of capital. *Development and Change*, 39(6), 1063–1078. <http://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2008.00530.x>
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9). <http://doi.org/10.1109/EMR.2013.6601104>
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344–371.
- O'Toole, J., & Vogel, D. (2011). Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism. *California Management Review*, 53(3), 60–76. <http://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.3.60>
- Oberndorfer, U., Schmidt, P., Wagner, M., & Ziegler, A. (2013). Does the stock market value the inclusion in a sustainability stock index? An event study analysis for German firms. *Journal of Environmental Economics and Management*, 66(3), 497–509. <http://doi.org/10.1016/j.jeem.2013.04.005>

- OECD. (2017a). Better Regulation in Europe - The EU 15 project. Retrieved June 1, 2017, from <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/better-regulation-in-europe-the-eu-15-project.htm>
- OECD. (2017b). Legal instruments for corruption prevention in public governance. Retrieved March 24, 2017, from <https://www.oecd.org/gov/ethics/legal-instruments-for-corruption-prevention-in-public-governance.htm>
- Ott, C., Schiemann, F., & Günther, T. (2016). Disentangling the determinants of the response and the publication decisions: The case of the Carbon Disclosure Project. *Journal of Accounting and Public Policy*, 36, 14–33. <http://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2016.11.003>
- Pacala, S., & Socolow, R. (2004). Stabilization wedges: solving the climate problem for the next 50 years with current technologies. *Science (New York, N.Y.)*, 305(5686), 968–72. <http://doi.org/10.1126/science.1100103>
- Panayiotou, N. a, Aravossis, K. G., & Moschou, P. (2008). A New Methodology Approach for Measuring Corporate Social Responsibility Performance. *Water Air Soil Pollution Focus*, 9(1–2), 129–138. <http://doi.org/10.1007/s11267-008-9204-8>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <http://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Pätäri, S., Jantunen, A., Kyläheiko, K., & Sandström, J. (2012). Does Sustainable Development Foster Value Creation? Empirical Evidence from the Global Energy Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(6), 317–326. <http://doi.org/10.1002/csr.280>
- Perez-Batres, L. a., Miller, V. V., & Pisani, M. J. (2010). CSR, Sustainability and the Meaning of Global Reporting for Latin American Corporations. *Journal of Business Ethics*, 91(S2), 193–209. <http://doi.org/10.1007/s10551-010-0614-y>
- Perrini, F., & Tencati, A. (2006). Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems. *Business Strategy and the Environment*, 308(September 2005), 296–308. <http://doi.org/10.1002/bse>
- Peters, G. P., Minx, J. C., Weber, C. L., & Edenhofer, O. (2011). Growth in emission transfers via international trade from 1990 to 2008. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 108(21), 8903–8908. <http://doi.org/10.1073/pnas.1006388108>
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145. <http://doi.org/10.1097/00006534-199804050-00042>
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117. <http://doi.org/10.1002/smj.4250121008>

- Porter, M. (1998a). *Competitive Advantage: Greatint and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1998b). *Competitive Strategy: Techniques for Analying Industries and Competitors* (2nd ed.). New York: The Free Press.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(January), 78–94. <http://doi.org/Article>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92. Retrieved from <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Criação de Valor Compartilhado. Retrieved April 15, 2014, from <http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado>
- Prado, T. (2010). Greenpeace faz campanha contra Nestlé. Retrieved May 3, 2017, from <http://super.abril.com.br/blog/planeta/greenpeace-faz-campanha-contra-nestle/>
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *Int. J. Production Economics*, 171, 241–249. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>
- Pretty, J. (2013). The Consumption of a Finite Planet: Well-Being, Convergence, Divergence and the Nascent Green Economy. *Environmental and Resource Economics*, 55(4), 475–499. <http://doi.org/10.1007/s10640-013-9680-9>
- Preuss, L. (2009). Ethical sourcing codes of large UK-based corporations: Prevalence, content, limitations. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 735–747. <http://doi.org/10.1007/s10551-008-9978-7>
- Programa Brasileiro GHG Protocol. (2017a). As mudanças climáticas atuais. Retrieved April 1, 2017, from <http://ghgprotocolbrasil.com.br/as-mudancas-climaticas-atuais?locale=pt-br>
- Programa Brasileiro GHG Protocol. (2017b). Método. Retrieved May 4, 2017, from <http://www.ghgprotocolbrasil.com.br/metodo?locale=pt-br>
- Programa Brasileiro GHG Protocol. (2017c). O Programa Brasileiro GHG Protocol. Retrieved April 1, 2017, from <http://ghgprotocolbrasil.com.br/o-programa-brasileiro-ghg-protocol?locale=pt-br>
- Ray, S. (2008). A case study of shell at Sakhalin: Having a whale of a time? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(3), 173–185. <http://doi.org/10.1002/csr.170>

- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417–2431. <http://doi.org/10.1016/j.biocon.2008.07.014>
- Rehfeld, K.-M., Rennings, K., & Ziegler, A. (2007). Integrated product policy and environmental product innovations: An empirical analysis. *Ecological Economics*, 61(1), 91–100. <http://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.02.003>
- Reid, E. M., & Toffel, M. W. (2009). Responding to Public and Private Politics: Corporate Disclosure of Climate Change Strategies. *Strategic Management Journal*, 1157–1178(June), 21. <http://doi.org/10.1002/smj.796>
- Richardson, B. J. (2009). Keeping ethical investment ethical: Regulatory issues for investing for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 87(4), 555–572. <http://doi.org/10.1007/s10551-008-9958-y>
- RobecoSam. (2014). Dow Jones Sustainability World Index: Index Guide. Version 12.3.
- RobecoSam. (2016). DJSI 2016 Review Results September 2016.
- RobecoSam. (2017a). About RobecoSAM. Retrieved May 22, 2017, from <http://www.robecosam.com/en/about-us/about-robecosam.jsp>
- RobecoSam. (2017b). Dow Jones Sustainability Indices - Investment Objective. Retrieved April 27, 2017, from <http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family-overview/index.jsp>
- RobecoSam. (2017c). Dow Jones Sustainability Indices - Methodology. Retrieved April 28, 2017, from <http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family-overview/index.jsp>
- Robinson, M., Kleffner, A., & Bertels, S. (2011). Signaling Sustainability Leadership: Empirical Evidence of the Value of DJSI Membership. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 493–505. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-0735-y>
- Roca, L. C., & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20(1), 103–118. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.08.002>
- Romero Castro, N., & Piñeiro Chousa, J. (2006). An integrated framework for the financial analysis of sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 322–333. <http://doi.org/10.1002/bse.539>
- S&P Dow Jones. (2017). Our Company - History. Retrieved May 22, 2017, from <http://eu.spindices.com/our-company/our-history/>
- Sabate, J. M. de la F., & Puente, E. de Q. (2003). The Concept and Measurement of Corporate Reputation: An Application to Spanish Financial Intermediaries. *Corporate Reputation Review*, 5(22), 280–301.

<http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540180>

- Sacconi, L. (2006). A social contract account for CSR as an extended model of corporate governance (I): Rational bargaining and justification. *Journal of Business Ethics*, 68(3), 259–281. <http://doi.org/10.1007/s10551-006-9014-8>
- Sartorius, C. (2006). Second-order sustainability-conditions for the development of sustainable innovations in a dynamic environment. *Ecological Economics*, 58(2), 268–286. <http://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.07.010>
- Sayce, S., Ellison, L., & Parnell, P. (2007). Understanding investment drivers for UK sustainable property. *Building Research & Information*, 35(July 2014), 629–643. <http://doi.org/10.1080/09613210701559515>
- Schaeffer, R., Borba, B. S. M. C., Rathmann, R., Szklo, A., & Castelo Branco, D. a. (2012). Dow Jones sustainability index transmission to oil stock market returns: A GARCH approach. *Energy*, 45(1), 933–943. <http://doi.org/10.1016/j.energy.2012.06.066>
- Searcy, C., & Elkhawas, D. (2012). Corporate sustainability ratings: An investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Cleaner Production*, 35, 79–92. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.05.022>
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241–246. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006>
- Sethi, P. S. (1975). Dimensions of Corporate Social performance: An Analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64.
- Shandra, J. M., Shor, E., & London, B. (2008). Debt, Structural Adjustment, and Organic Water Pollution: A Cross-National Analysis. *Organization & Environment*, 21(1), 38–55. <http://doi.org/10.1177/1086026608314759>
- Shell. (2017). Sakhalin-2 - An Overview. Retrieved May 5, 2017, from <http://www.shell.com/about-us/major-projects/sakhalin/sakhalin-an-overview.html>
- Shreeves, R. (2010). Greenpeace and Nestle in a Kat Fight. Retrieved May 3, 2017, from <https://www.forbes.com/2010/03/18/kitkat-greenpeace-palm-oil-technology-ecotech-nestle.html>
- Singh, R. K., Murty, H. R., Gupta, S. K., & Dikshit, a. K. (2009). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, 9(2), 189–212. <http://doi.org/10.1016/j.ecolind.2008.05.011>
- Sisodia, R. S. (2011). Conscious Capitalism: A Better Way to Win. *California Management Review*, 53(3), 98–109. <http://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.3.91>
- Social Accountability International. (2014). SA 8000 Standard. Retrieved from

- <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>
- Social Accountability International. (2017a). SA8000 Auditor Training. Retrieved April 26, 2017, from <http://sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pagelId=1284&parentID=475>
- Social Accountability International. (2017b). Who We Are. Retrieved April 26, 2017, from <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pagelId=490>
- Somers, M. J. (2001). Ethical Codes of Conduct and Organizational Context : A Study of the Relationship Between Codes of Conduct , Employee Behavior and Organizational Values. *Journal of Business Ethics*, 30(2), 185–195. <http://doi.org/10.1023/A:1006457810654>
- Stanny, E., & Ely, K. (2008). Corporate Environmental Disclosures about the Effects of Climate Change. *Corporate Social Responsibility and Environment Manegement*, 15(October), 338–348. <http://doi.org/10.1002/csr.175>
- Stern, N. (2006). *Stern Rewiw: The Economics of Climate Change*. *Stern Review*. <http://doi.org/10.1257/aer.98.2.1>
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263–281. <http://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>
- Surroca, J., Tribo, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 31, 463–490. <http://doi.org/10.1002/smj.820>
- Tanzi, V. (1998). *Corruption Around the World - Causes, Consequences, Scope, and Cures* (4 No. 45). Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/a8e9/267b58c496858d3c7c30f657afbcd7cb8e92.pdf>
- Tapscott, D. (1998). *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. New York: McGraw-Hill.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., & Kirchoff, J. O. N. F. (2010). Corporate Social Responsibility Reports: a Thematic Analysis Related To Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*, (January), 19–44. <http://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03184.x>
- The Club of Rome. (2017). About Us. Retrieved May 30, 2017, from <https://www.clubofrome.org/about-us/>
- The Equator Principles Association. (2017). The Equator Principles. Retrieved March 27, 2017, from <http://www.equator-principles.com/>

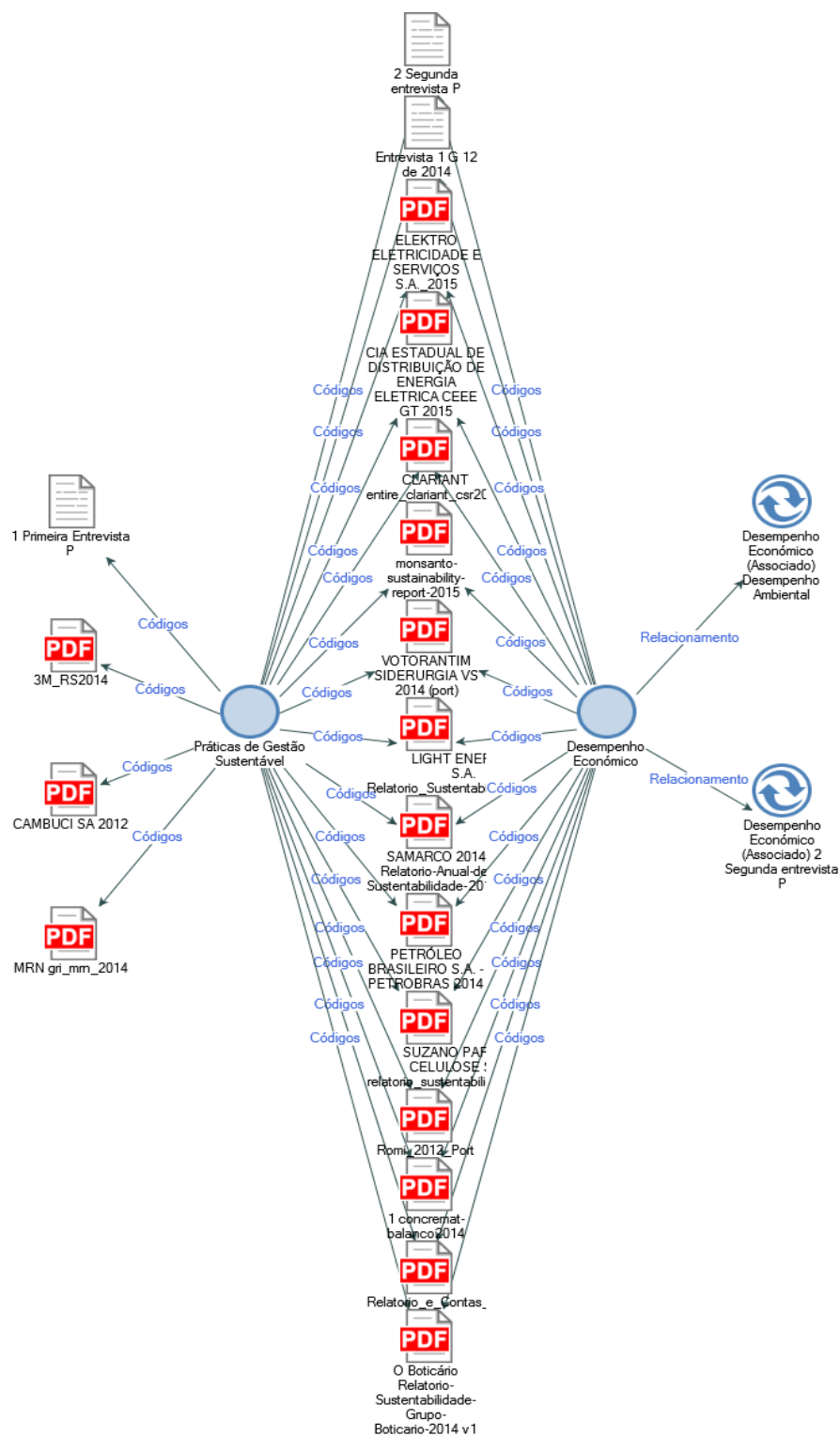
- Thomas, T. E., & Lamm, E. (2012). Legitimacy and Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 191–203. <http://doi.org/10.1007/s10551-012-1421-4>
- Tigre, P. B. (1998). Inovação e teorias da firma em três paradigmas. *Revista de Economia Contemporânea*, 3, 67–111.
- Turková, A., & Donze, L. (2016). The effect of firms reporting to the carbon disclosure project on their CO₂ emissions: application on industrial sector. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 11(6), 845–852. <http://doi.org/10.2495/SDP-V11-N6-845-852>
- Turner, G. M. (2008). A comparison of The Limits to Growth with 30 years of reality. *Global Environmental Change*, 18(3), 397–411. <http://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2008.05.001>
- UN, U. N. (2014). *Guide to Corporate Sustainability*. New York. Retrieved from https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf
- UN, U. N. (2017a). Sustainable Development Goals. Retrieved May 10, 2017, from <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>
- UN, U. N. (2017b). United Nations Global Compact. Retrieved February 20, 2017, from <https://www.unglobalcompact.org/>
- United Nations. (2017). Goal 6: Ensure access to water and sanitation for all. Retrieved April 5, 2017, from <http://www.un.org/sustainabledevelopment/water-and-sanitation/>
- UNODC. (2017). UNODC's Action against Corruption. Retrieved March 24, 2017, from <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/index.html?ref=menuaside>
- Van Bommel, H. W. M. (2011). A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 895–904. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.12.015>
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95–105. <http://doi.org/10.2307/25075020>
- Visnjic, I., Wiengarten, F., & Neely, A. (2016). Only the Brave: Product Innovation, Service Business Model Innovation, and Their Impact on Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 36–52. <http://doi.org/10.1111/jpim.12254>
- Viviani, S., Moura, G. D. de, Macêdo, F. F. R. R., & Silva, T. P. da. (2014). The disclosure environmental voluntary and the indicators of business performance of public companies participants of carbon efficient index. *Revista de Gestão*

- Social e Ambiental*, 8(2), 18–35.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.24857/rgsa.v8i2.849>
- Waddock, S. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5–42.
<http://doi.org/10.1111/j.0045-3609.2004.00002.x>
- Wagner, M. (2010). The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects. *Ecological Economics*, 69(7), 1553–1560. <http://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2010.02.017>
- Wang, C. (2013). Conscious Capitalism Firms: Do They Behave As Their Proponents Say? *California Management Review*, 55(3), 60–87.
<http://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.3.60>
- Wartick Steven L. & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758–769.
<http://doi.org/10.2307/258044>
- WBCSD, & WRI. (2004a). A Corporate Accounting and Reporting Standard. *Greenhouse Gas Protocol*. <http://doi.org/10.1196/annals.1439.003>
- WBCSD, & WRI. (2004b). Protocolo de Gases com Efeito de Estufa.
- WCED, W. C. on E. and D. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (p. 300).
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247–261. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006>
- Weiss, M., Law, S., Cushing, H., & Clapper, A. (2015). *Putting a price on risk: Carbon pricing in the corporate world* (Vol. 1.2). Retrieved from www.cdp.net
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
<http://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279616>
- World Bank. (2016). Anti-corruption. Retrieved March 24, 2017, from <http://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/anti-corruption>
- World Bank. (2017). G20 Anti-Corruption Working Group. Retrieved March 24, 2017, from <https://star.worldbank.org/star/about-us/g20-anti-corruption-working-group>
- WWF-Brasil. (2017a). Temas. Retrieved May 4, 2017, from http://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/reducao_de_impactos2/
- WWF-Brasil. (2017b). WWF-Brasil Princípios institucionais. Retrieved May 3, 2017, from http://www.wwf.org.br/wwf_brasil/organizacao/

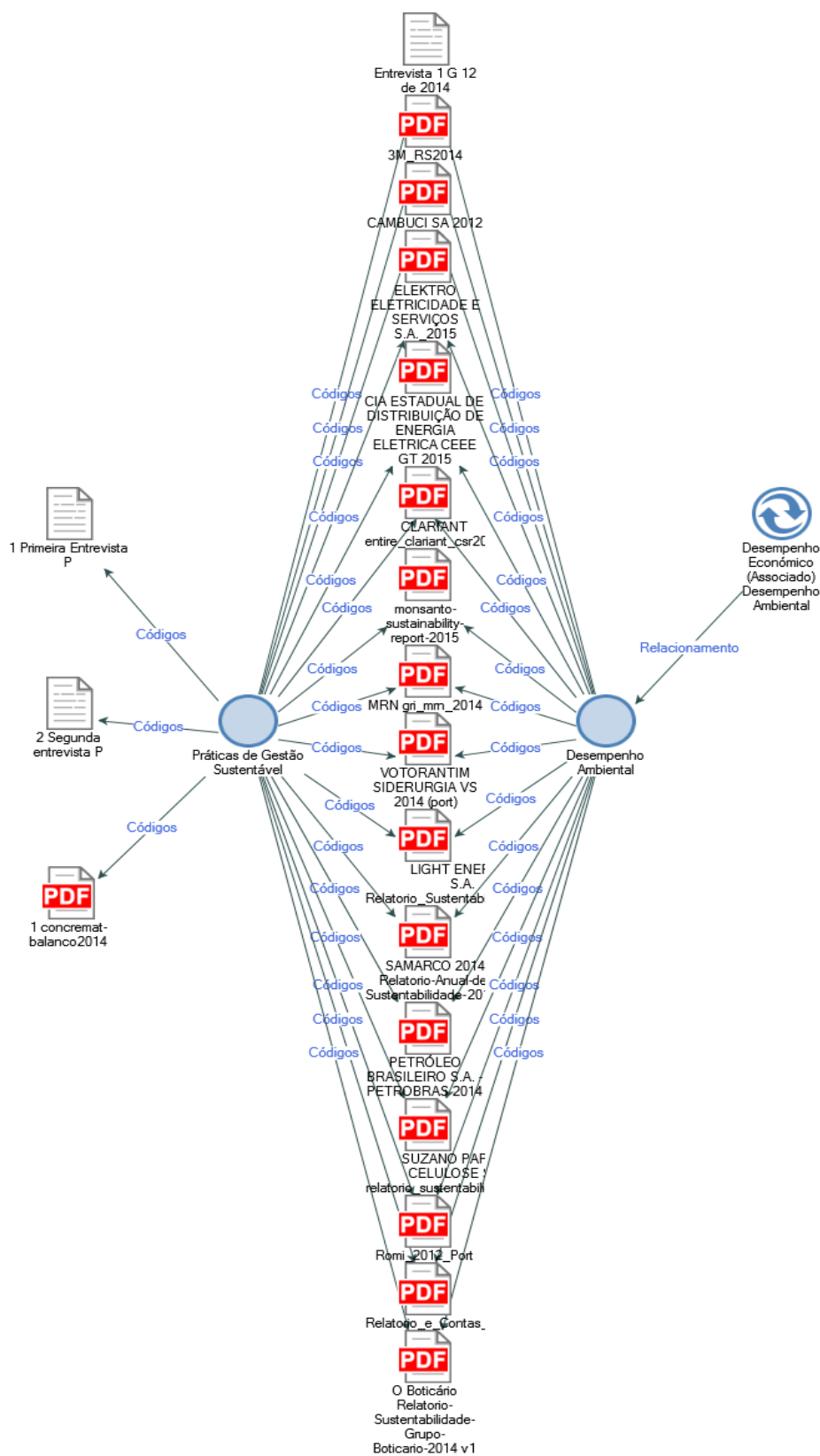
- WWF Global. (2015). One Planet Solutions. Retrieved June 5, 2015, from http://wwf.panda.org/about_our_earth/all_publications/living_planet_report/one_planet_solutions/
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (4th ed.). Porto Alegre: Bookman Companhia Editora.
- Zadek, S., Pruzan, P., & Evans, R. (1997). *Building Corporate Accountability: Emerging Practices in Social and Ethical Accounting and Auditing*. Routledge.
- Ziegler, A., & Schröder, M. (2010). What determines the inclusion in a sustainability stock index? A panel data analysis for european firms. *Ecological Economics*, 69(4), 848–856. <http://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.10.009>

ANEXOS

Anexo 1 Ligação entre categorias PGS e DE e fontes de informação



Anexo 2 Ligação entre categorias PGS e DA e fontes de informação



Anexo 3 Ligação entre categorias PGS e DS e fontes de informação

